

Andreia Maria Pedro

**CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS
EMPREENDEDORES NO MODELO DE CICLO DE VIDA DAS
ORGANIZAÇÕES DE GREINER**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para a obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis
2003

Andreia Maria Pedro

**CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS
EMPREENDEDORES NO MODELO DE CICLO DE VIDA DAS
ORGANIZAÇÕES DE GREINER**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**
no **Programa de Pós-Graduação em**
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 31 de outubro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Profª . Virginia Grünwald, Dra
Universidade Estácio de Sá

Prof. Afonso A. T. de F. de C. Lima, Dr.
Universidade Federal Viçosa

Profª . Luciane Camilotti , Ms.C.
Centro Federal de Educação Tecnológica

*Aos que desejam aprender,
experimental e viver.*

AGRADECIMENTOS

*Agradeço a Deus por cada momento vivido, pela oportunidade de aprendizado constante,
Aos meus pais pela minha existência, pelo amor e carinho. Ao meu pai,
Anísio, por me ensinar a valorizar o conhecimento e a minha mãe,
Maria que me mostrou a força interior e a coragem.
A Jane minha irmã, que me ensinou buscar a felicidade,
por me ouvir com imparcialidade e sabedoria.
Aos meus irmãos, Marcos e Gilvan, por me ensinarem a importância da persistência.
Aos sobrinhos, Jean, Anna Paula, Jéssica, Lucas e Guilherme,
por me ensinarem a leveza e a alegria das coisas simples.
Ao meu orientador, Álvaro Lezana, que soube ouvir meu silêncio, calar minhas falas e
esperar meu tempo e meu ritmo pacientemente;
por se tornar um grande amigo nesta caminhada.
Ao Afonso Lima, pelo estímulo, pelo bom humor e as risadas, pelo amigo espa(e)cial que é.
A Virginia, pela magia, pela força, por me ensinar a amar o que faço,
pelo cuidado e pelo afeto.
A Luciane, minha amiga, que me ensinou a “experimental”, por cada história que vivemos,
por cada riso e por cada lágrima.
Ao meu namorado, Adão Junior, pelo carinho,
pela paciência e pelo amor que sinto e que recebo.
A Valeria, pelo auxílio operacional, por entender os meus
“cinco minutos” e pela dedicação e zelo.
Ao Guilherme, Jovane e Gilmara, pela amizade,
pelo apoio e solidariedade nesta caminhada.
A Michelle, por me ensinar que a distância não afasta os corações,
apenas os corpos, pelo precioso presente: Cacos,
Aos meus amigos Cacos: Éderson, Luciana, Assis, Ricardo, Juci, Fabiano, Maiza, Samuel,
Fabiola, Leo, Claudia, Ida, Johanna, Lobo, Maçã, Julie, July, Gelton,
Dilon, Gisele, Raul, Mônica, Maria e Daniel pelo valor da amizade verdadeira.
Ao Instituto Euvaldo Lodi, principalmente ao Eduardo Fayet, pela oportunidade
única que foi a realização desta pesquisa.
A Secretaria do PPGE, Meri, Neiva, Sidnei, Servilho, Rafa,
pela compreensão e estímulo e ao Neto, pela contagem estimulante das páginas.
A todos que, de alguma maneira, colaboraram para a realização deste trabalho,
muito obrigada!*

Todo Cambia
(Julio Numhauser)

Cambia lo superficial
cambia también lo profundo
cambia el modo de pensar
cambia todo en este mundo.
Cambia el clima con los años
cambia el pastor su rebaño
y así como todo cambia
que yo cambie no es extraño.

Cambia, todo cambia
cambia, todo cambia.

Cambia el sol en su carrera
cuando la noche subsiste
cambia la planta y se viste
de verde la primavera.

Cambia el pelaje la fiera
cambia el cabello el anciano
y así como todo cambia
que yo cambie no es extraño.

Pero no cambia mi amor
por más lejos que me encuentre
ni el recuerdo, ni el dolor
de mi pueblo y de mi gente.

Y lo que cambió ayer
tendrá que cambiar mañana
así como cambio yo
en esta tierra lejana.

Cambia, todo cambia
cambia, todo cambia.

Pero no cambia mi amor
por más lejos que me encuentre
ni el recuerdo, ni el dolor
de mi pueblo y de mi gente.

Cambia, todo cambia
cambia, todo cambia

Resumo

PEDRO, Andreia Maria. **Características Comportamentais dos Empreendedores no Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner**. 2003.113f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Na atual sociedade as empresas assumem um papel importante, pois são criadoras de riquezas e proporcionam o desenvolvimento econômico e social. Isso requer empreendedores ávidos pelo sucesso, preocupados em adquirir conhecimentos e desenvolver habilidades, na tentativa da superação dos seus próprios limites. Desta maneira, conhecer o comportamento do empreendedor e seus reflexos na empresa permite uma melhor compreensão sobre os possíveis motivos que levam ao sucesso ou ao fracasso do empreendimento. O presente trabalho se propõe a associar as características do comportamento empreendedor e suas influências no ciclo de vida das organizações, na tentativa da prevenção de alguns problemas que possam causar prejuízos à empresa. Sabe-se que o empreendedor satisfaz-se com seu empreendimento, tornando-os muitas vezes unos, sendo assim o sucesso da organização depende das atitudes e decisões tomadas pelo indivíduo nas etapas do ciclo de vida da empresa.

Palavras-chave: Comportamento, Empreendedorismo, Ciclo de Vida das Organizações.

Abstract

PEDRO, Andreia Maria. **Características Comportamentais dos Empreendedores no Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner**. 2003.113f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Currently, companies assume an important role, since they are the creators of wealth and purveyors of social and economic development. This reality requests eager entrepreneurs for success, concerned with its knowledge achievement and its skills development, in order to overcome their own limits. Thus, by knowing the entrepreneur's behavior in advance as well as its reflexes in the company, allows the achievement of the best comprehension about the possible reasons that drives enterprise to its success or its ruin. The present peace of work proposes the association of the manner entrepreneur characteristics with its influence in the organizations life cycles, in order to prevent some problems that may lead the company to damages. It is known that entrepreneur is pleased with its enterprise, most of the time by making them singles. In such case, the organization success depends on the attitudes and the decisions took by the individual in the stages of the companies life cycles.

Key words: Behavior, Entrepreneurship, Organizations Life Cycle.

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes	28
Figura 2: Modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner	32
Figura 3: Características do comportamento empreendedor.....	51
Figura 4: Funcionamento do modelo comportamental	51
Figura 5: Ciclo de contato.....	55
Figura 6: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	56
Figura 7: Geração de comportamento	57
Figura 8: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	65
Figura 9: Etapas da pesquisa.....	79
Figura 10: Idade (em anos) e sexo da população pesquisada.....	81
Figura 11: Nível de escolaridade da população pesquisada	81
Figura 12: Necessidades empreendedoras na fase de direção	83
Figura 13: Conhecimentos empreendedores na fase de direção.....	84
Figura 14: Habilidades empreendedoras na fase de direção.....	85
Figura 15: Valores empreendedores na fase de direção	86
Figura 16: Necessidades empreendedoras na crise de autonomia.....	87
Figura 17: Conhecimentos empreendedores na crise de autonomia	87
Figura 18: Habilidades empreendedoras na crise de autonomia	88
Figura 19: Valores empreendedores na crise de autonomia.....	89
Figura 20: Necessidades empreendedoras na fase de delegação.....	90
Figura 21: Conhecimentos empreendedores na fase de delegação.....	90
Figura 22: Habilidades empreendedoras na fase de delegação	91
Figura 23: Valores empreendedores na fase de delegação.....	92
Figura 24: Necessidades empreendedoras na crise de controle.....	93
Figura 25: Conhecimentos empreendedores na crise de controle	93
Figura 26: Habilidades empreendedoras na crise de controle	94
Figura 27: Valores empreendedores na crise de controle.....	94

Lista de Quadros

Quadro 1: As “escolas” do empreendedorismo.....	21
Quadro 2: Papéis gerenciais e suas características	27
Quadro 3: As fases do ciclo de vida das empresa e suas características.....	35
Quadro 4: Características dos tipos de empreendedores	50
Quadro 5: Necessidades segundo Murray.....	54
Quadro 6: Tipos de conhecimentos	61
Quadro 7: Formas de conversão de conhecimento	61
Quadro 8: Categorias de valores segundo Allport	69
Quadro 9: Valores terminais e instrumentais	70
Quadro 10: Comparação dos valores entre executivos e membros de sindicatos	72
Quadro 11: Relação entre as etapas do ciclo de vida e as características empreendedoras conforme interpretação teorica.....	77
Quadro 12: Relação das cidades e a quantidade de entrevistados.....	80
Quadro 13: Comparação entre a prática e a teoria das características comportamentais nas fases do ciclo de vida das organizações.....	96

SUMÁRIO

Lista de Figuras	08
Lista de Quadros	09
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Geral	14
1.1.2 Específicos	14
1.2 Justificativa	15
1.3 Aspectos metodológicos	16
1.4 Limitações da pesquisa	16
1.5 Estrutura do trabalho	17
2 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDIMENTO	18
2.1 O Empreendedorismo	19
2.2 Um breve histórico sobre o empreendedorismo	22
2.3 O Empreendimento e os fatores de sucesso	24
2.3.1 Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes	27
2.3.2 Modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner	32
3 O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	37
3.1 A personalidade dos indivíduos	37
3.2 O Empreendedor e suas características	49
3.2.1 As necessidades	52
3.2.2 Os conhecimentos	59
3.2.3 As habilidades	64
3.2.4 Os valores	68

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	74
4.1 Definição do método de pesquisa	74
4.2 Caracterização da Pesquisa	75
4.2.1 Delimitação da pesquisa	75
4.2.1.1 Instrumentos da pesquisa	79
4.2.1.2 População	80
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	82
5.1 Fase de Direção	83
5.2 Fase de Delegação	89
5.3 As características comportamentais no ciclo de vida da organização	95
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	99
6.1 Conclusões	99
6.2 Recomendações	100
REFERENCIAS	102
APÊNDICES	107

1 INTRODUÇÃO

*"Nada acontece antes de ser sonhado."
Carl Sandburg*

Um dos questionamentos mais freqüentes na área comportamental está relacionado com o porquê o indivíduo atua de um determinado modo. O que propulsiona os comportamentos? O que move o comportamento humano são as necessidades, sejam elas conscientes ou inconscientes.

A busca pela satisfação das necessidades é uma constante na vida, a todo o momento busca-se a satisfação delas das mais diversas formas e graus.

A percepção da realidade está diretamente associada à motivação e a intensidade de manifestação da necessidade num determinado momento. O meio gera situações e oportunidades para suprir as necessidades, possibilitando o alcance dos objetivos e dos motivos (DAVIDOFF, 2001).

O ambiente organizacional é constituído por indivíduos que possuem desejos, necessidades e motivos. Os objetivos pessoais e coletivos fazem uma interação dinâmica, formalizando um "contrato psicológico" com as necessidades da organização e dos indivíduos, criando-se expectativas na promoção da satisfação destas.

Lezana e Tonelli (1998) afirmam que a empresa é uma forma de satisfação das necessidades dos empreendedores, principalmente a de auto-realização que está relacionada com a superação dos próprios limites, sendo que algumas das necessidades podem ou não ser satisfeitas. E ainda, segundo Tonelli (1998, p. 58), "os empreendedores têm necessidades diferentes e em níveis diferenciados nos momentos de sua vida".

Existem alguns fatores que influenciam diretamente a sobrevivência da empresa, são eles: o meio ambiente, as características próprias do negócio, e principalmente, as características do empreendedor. Estes fatores se influenciam mutuamente, gerando novas necessidades que ao serem supridas podem resultar no sucesso do empreendimento.

Partindo do princípio que a empresa é um reflexo direto do empreendedor, uma vez que ela é a fonte de satisfação de suas necessidades, é de grande valia averiguar o que motiva este empreendedor, o que move alguns indivíduos a

empreender, numa tentativa de compreender o comportamento empreendedor, bem como a sua influência no empreendimento.

De acordo com Lezana e Tonelli (1998, p. 33):

os fatores relacionados ao empreendedor são características do empreendedor que intervêm diretamente no processo de criação e desenvolvimento das empresas. As habilidades, necessidades, conhecimentos e os valores são as mais importantes.

Desta maneira faz-se necessário um entendimento das características individuais do empreendedor, mais especificamente as necessidades e sua influência na aquisição dos conhecimentos e desenvolvimento das habilidades, bem como nos valores deste indivíduo, relevantes para a criação e desenvolvimento do empreendimento.

1.1 Objetivos

Diante da amplitude do tema a ser pesquisado, faz-se necessário uma estruturação do trabalho por meio da delimitação dos objetivos que se pretende alcançar.

1.1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo associar as características do comportamento empreendedor às fases do modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner.

1.1.2 Objetivos Específicos

São eles:

- Identificar as necessidades de indivíduos que empreendem.
- Verificar a importância dos valores para os empreendedores.
- A partir das necessidades e valores identificados, averiguar as influências destes no empreendimento.

- Analisar quais os conhecimentos, habilidades são desenvolvidos visando o ato de empreender.
- Levantar os modelos de Ciclo de Vida das Organizações.
- Comprovar num caso prático a associação das características comportamentais e o modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner.

1.2 Justificativa

Num país, como o Brasil, onde a mortalidade das pequenas empresas nos primeiros cinco anos é extremamente alta e sabendo que a criação e o desenvolvimento destas representam possibilidades na geração de novos empregos, os empreendedores são peças fundamentais no cenário econômico e social do Estado (SEBRAE, 2002a).

A globalização possibilitou uma maior abertura econômica e um estímulo à competitividade das empresas, facilitando que países em desenvolvimento estabeleçam relações comerciais com outras nações, buscando novos mercados e consolidando posições internacionais. O empreendedor e sua atitude inovadora são importantes para o desenvolvimento econômico e social do país, pois conseguem identificar e trazer novas oportunidades e benefícios para a comunidade.

Segundo Hermenegildo (2002, p. 8) “os que desejam ingressar no mundo empresarial, apenas a vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de um empreendimento, é necessário formação”. De acordo com Lezana e Tonelli (1998) a personalidade e as características comportamentais destes indivíduos são fatores determinantes para o sucesso do empreendimento. Sendo assim, faz-se necessário um estudo a respeito do que leva um indivíduo a empreender e ainda, manter o seu empreendimento com sucesso.

Apesar de não existir uma personalidade empreendedora, algumas características comportamentais conseguem clarificar as atitudes empreendedoras. Partindo do princípio que o comportamento gira em torno das necessidades, habilidades, conhecimentos e valores, faz-se necessário conhecer as características daqueles que criam uma organização, pois a motivação e o entusiasmo destes

indivíduos afetam a produtividade, o desempenho da equipe e o sucesso do empreendimento.

Há uma proliferação de cursos que visam fornecer instrumentos de gestão aos empresários, mas existe uma dúvida se eles realmente atingem os objetivos propostos. Será possível associar o comportamento empreendedor às necessidades de cada fase do ciclo de vida das organizações? As respostas destas questões auxiliarão na elaboração de programas de capacitação empresarial adequados, que consigam promover o conhecimento, bem como desenvolver as habilidades desses indivíduos.

1.3 Aspectos Metodológicos

A pesquisa foi realizada com empresários participantes do Projeto de Capacitação Empresarial desenvolvido pelo Instituto Euvaldo Lodi em parceria com o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). Os cursos foram oferecidos em varias cidades do Brasil e tem como objetivo de qualificar e capacitar empresários.

Na pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico, enfocando dois aspectos: 1. as características comportamentais dos empreendedores e 2. Os modelos de ciclo de vida das organizações. A partir dessa etapa se desenvolveu uma proposta teórica e a verificação da mesma na prática.

Foi escolhido como método um estudo de campo que possibilita o aprofundamento dos aspectos propostos na pesquisa. Procurou-se analisar as características comportamentais de empreendedores juntamente com o ciclo de vida da organização. Trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva, pois levanta as características de uma determinada população, estabelecendo uma associação entre teoria e prática, na tentativa de solucionar problemas reais (SANTOS, 1999, LAKATOS e MARCONI, 2002, GIL, 2002).

1.4 Limitações da Pesquisa

A pesquisa se restringiu aos empreendedores participantes do Projeto de Capacitação Empresarial, sendo que o setor informal não foi incluído na população

analisada. Outro fator importante é da pesquisa não se utilizar de formas aleatórias na seleção da amostragem, influenciando na capacidade de generalização dos resultados.

Sabendo da diversidade econômica, social e cultural do país, cabe salientar que não foram consideradas as variáveis ambientais que possam influenciar nos resultados. E ainda, não houve a verificação, *in loco*, das informações coletadas junto aos empreendedores participantes.

A associação das características dos empreendedores ao ciclo de vida das organizações, está circunscrita ao modelo comportamental determinado por Lezana (1998) definido pelas necessidades, conhecimentos, habilidades e valores e ao modelo de ciclo de vida proposto por Greiner.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é estruturado em seis capítulos. O primeiro apresenta os objetivos da pesquisa, bem como a justificativa para a realização da mesma.

O segundo capítulo refere-se a uma revisão da literatura sobre os aspectos conceituais do empreendedorismo, do empreendimento e o seu ciclo de vida, bem como os fatores que envolvem o seu sucesso.

O terceiro capítulo continua a revisão da literatura, tratando sobre o comportamento empreendedor, enfocando as necessidades, habilidades, conhecimentos e valores destes indivíduos.

O quarto capítulo trata da metodologia utilizada nesta pesquisa, a caracterização da população pesquisada e os instrumentos de análise.

O quinto capítulo traz a análise e interpretação dos resultados obtidos durante a pesquisa, bem como a associação proposta nos objetivos.

O sexto capítulo contempla as considerações a respeito da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

2 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDIMENTO

*“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa,
que será para o século XXI mais do que
a revolução industrial foi para os século XX”
(Jeffry Timmons, 1990)*

Desde a origem da Terra muitas transformações aconteceram e a cada mudança o homem sentiu a necessidade de aproveitar e dominar os recursos naturais do meio ambiente.

A partir da pré-história o homem vem fazendo suas descobertas como o fogo, os instrumentos e utensílios. Com o tempo ele deixa de ser nômade para ser sedentário. A agricultura e a pecuária possibilitam o surgimento das primeiras cidades. A invenção da roda, da escrita, da navegação, da moeda, etc, faz com que os indivíduos se organizem política, social, cultural e economicamente. Na idade média, a invenção da bússola, da pólvora e a criação das universidades facilitaram o descobrimento de novas terras. Com as revoluções Francesa e Industrial, que ocorreram na idade moderna, houve modificações nas estruturas econômicas e sociais; o feudalismo abre espaço para o capitalismo.

Sustentado no ceticismo científico para gerar novos conhecimentos, o homem cria novas formações sociais e novos meios visando facilitar a execução do trabalho e conseqüentemente, obter uma maior lucratividade. Hoje na época da globalização, dos meios de comunicação, da informação e da abertura dos mercados, as grandes invenções e descobertas assumiram uma velocidade jamais esperada, vive-se então a chamada era da tecnologia e da informação.

A história é o produto do comportamento de uma sociedade numa determinada época. O homem diante das necessidades vem empreendendo, transformando a sociedade e sua organização. Esses indivíduos que inovaram foram considerados visionários e utópicos para o momento em que viviam, mas hoje são os gênios da história, aqueles que a partir de um sonho, de uma idéia, aproveitaram a oportunidade e inovaram, enfim empreenderam.

2.1 O Empreendedorismo

O empreendedorismo não é um fato isolado, mas algo que vem se construindo histórica, social e economicamente e que começa muito antes do século XVIII e XIX com suas marcantes revoluções. No século XXI o empreendedorismo difunde-se nas mais diversas áreas de conhecimento como a economia, a psicologia, a sociologia, a engenharia, a administração, a matemática, entre outras. Possivelmente, por criar tentáculos nas mais diversificadas ciências, seja difícil encontrar um conceito único e absoluto para este assunto.

Atualmente o empreendedorismo vem sendo difundido no mundo e principalmente no Brasil. Os fenômenos que estão associados a este tema ainda são bastante intrigantes e objetos de pesquisas, sejam elas no âmbito comportamental, social ou gerencial.

Para Morris et al (2001) o empreendedorismo é o resultado da interação entre inúmeras variáveis, que se influenciam mutuamente, eis as seis principais:

- O processo: está no centro e implica na criação e nos recursos para explorar uma oportunidade.
- O empreendedor: o empreendedor é a peça fundamental, ou seja, a pessoa que origina a idéia e que se obstina em adaptar, implementar e realizar com sucesso.
- O ambiente: são as forças que estão além do controle do empreendedor, que podem facilitar (ex. disponibilidade de capital de risco, etc.) ou constranger (ex. alta inflação, monopólios, etc.) o comportamento empreendedor em geral.
- O conceito de negócio: é a combinação de recursos que resultam num novo produto ou serviço e no acesso ao mercado do novo negócio.
- Os recursos: geralmente os recursos financeiros recebem maior atenção, mas existem também os recursos humanos, a tecnologia, etc.
- O contexto organizacional: refere-se ao tipo e ao tempo da atividade empreendedora, relacionado com o ambiente organizacional.

É inegável a contribuição do empreendedorismo para a sociedade, entre elas pode-se citar: a criação de novas empresas, de novos empregos, refletindo diretamente no desenvolvimento econômico e social. Por isso é importante identificar

as características e traços da personalidade empreendedora, que indicam os possíveis motivos do sucesso dos indivíduos e seus empreendimentos, uma vez que o empreendedor é peça fundamental para a empresa.

Deakins (1996) alerta que, ao se interessar pela personalidade empreendedora, o foco se concentra no reconhecimento das habilidades e das capacidades adquiridas, sendo pouco enfatizados os conhecimentos e os processos de desenvolvimento do empreendedorismo e da empresa. Havendo a necessidade de orientar as pesquisas que envolvem a personalidade empreendedora de modo que outros aspectos sejam abordados, possibilitando aos indivíduos administrar as habilidades adquiridas sem ignorar os conhecimentos e as experiências, importantes para a solução dos problemas.

Cunningham e Lischeron (1991) descrevem seis escolas no empreendedorismo (quadro 1), que são divididas de acordo com o foco dos estudos, sejam elas as características individuais, o reconhecimento de oportunidades, a administração ou a adaptação organizacional. Cada categoria enfoca um determinado conceito de empreendedorismo. A escola da “Pessoa Especial” discute se as características empreendedoras são ou não inatas. A escola das “Características Psicológicas” faz uma reflexão acerca do que determina o comportamento do empreendedor, focam a personalidade do indivíduo e o estilo comportamental, em suas necessidades, valores, habilidades e conhecimentos; para esta escola a história de vida, familiar, afetiva e do trabalho é relevante para a formação da personalidade empreendedora. A “Clássica” trata da distinção entre “gerentes” e “empreendedores”, sendo que os primeiros tendem à adaptação diante das mudanças, enquanto os outros são mais inovadores. Enquanto na escola de “Gerenciamento” a preocupação está centrada na gestão dos processos, na de “Liderança” o interesse é na gestão de pessoas, no perfil e características que fazem do empreendedor um líder de sucesso. E finalmente, a escola do “Intraempreendedor” refere-se ao indivíduo que inova e que empreende dentro da organização, trazendo benefícios para a empresa.

CATEGORIA	“ESCOLA”	ÊNFASE
Avaliação de Características Pessoais	da “Pessoa Especial”	Biografias; Histórias de Sucesso; Características e Atributos Individuais
	das Características Psicológicas	Necessidades, Valores e Comportamentos
Reconhecimento de Oportunidades	Clássica	Criatividade; Tomada de Decisão; Identificação de Oportunidades; Fundação do Negócio
Ação e Gerência	do Gerenciamento	Conhecimento e Formação Técnica
	da Liderança	Liderança; Visão; Motivação
Reavaliação e Adaptação	do <i>Intrapreneurship</i>	Criatividade; Inovação; Trabalho em Equipe

Quadro 1. As “escolas” do empreendedorismo

Fonte: Lima, 2001. p.47

O ideal é que essas escolas não se excluam por terem enfoques diferenciados. Compreender o empreendedorismo é buscar a interdisciplinaridade, através de uma análise que permita uma reflexão acerca das mais diversas ciências.

De acordo com Reynolds et al (2001), no relatório do GEM (Global Entrepreneur Monitor), o Brasil encontra-se entre os países mais empreendedores do mundo, com uma proporção de atividades empreendedoras igual a dos Estados Unidos.

Acredita-se que com o aumento do desemprego e os programas de demissão voluntária, houve um maior interesse na criação de novos negócios e com isso o empreendedorismo vem ganhando forças. Existem atualmente, alguns programas importantes voltados à capacitação do empreendedor como o EMPRETEC (Empreendimento Tecnológico), Jovem Empreendedor do Sebrae (Serviços de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Brasil Empreendedor do Governo Federal, entre outros. Todos visam apoiar e auxiliar o empresário. As universidades e instituições de ensino estão procurando incentivar e contribuir para o ensino do empreendedorismo. Essa ação pode ser observada no

forte movimento de criação de incubadoras de empresas no país, com o intuito de estimular o jovem a empreender. (DORNELAS, 2001).

Para entender o empreendedorismo é necessária uma compreensão acerca do empreendedor e suas definições. Contudo, estudos mostram que não existe um consenso acerca desse conceito, reforçando a complexidade deste tema. Visando facilitar o entendimento do fenômeno do empreendedorismo, é necessário retomar algumas conceituações adotadas por estudiosos nas mais diferentes épocas.

2.2 Um breve histórico sobre o empreendedorismo

Lima (2001) afirma que a palavra empreendedor – *entrepreneur*, tem raízes francesas, derivada do verbo *entreprendre*, que quer dizer “encarrega-se de”, “dispor-se a realizar algo”.

No início do século XVI, eram chamados empreendedores os franceses que realizavam expedições militares. Mais tarde, a denominação foi estendida para os indivíduos contratados pelos militares para construir estradas, pontes, abrigos, fortificações, etc. Com o decorrer do tempo, o termo passou a ser utilizado por economistas franceses para designar aqueles que se dispunham a correr riscos e enfrentar incertezas para realizar algum tipo de inovação, o que inclui a fundação de novos negócios. (LIMA, 2001, p.45).

No século XVII Richard Cantillon diferenciava o capitalista – fornecedor de capital, e o empreendedor – o indivíduo que assumia os riscos, considerava-os “atores centrais da economia” (DORNELAS, 2001).

Adam Smith (1723-1790) é o pai do Liberalismo Clássico e fundador da Economia Política. Em sua maior obra, A Riqueza das Nações (1776), ele associou firmemente a liberdade política à econômica, sendo que essa última dependeria do mercado livre, onde o lucro seria o motor de toda a atividade que conduziria à satisfação dos interesses sociais, incentivando a competitividade e a inovação, considerando o empreendedor o capitalista, o administrador (SMITH, 1988).

Admirador de Smith, o economista Jean Batist Say (1767-1832), considerado o pai do empreendedorismo, no início do século XIX afirmava que os empreendedores eram “os pivôs da economia”, indivíduos inovadores que

dominavam a administração (DEAKINS, 1996; DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2001; FILION, 1999). Say (1983, p.16) considerava o empreendedor um “agente econômico, racional e dinâmico”, e que procura “alcançar não só o equilíbrio financeiro da sua empresa, como também, e, sobretudo o máximo de lucro e vendas”.

Joseph Schumpeter, no livro *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, em 1911, apresenta o “Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento”, nele o empreendedor aparece como figura principal, vinculado à inovação, responsável pelo processo de “destruição criativa”. Este autor ressalta que os empreendedores “são um tipo especial, e o seu comportamento, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos”, e que conseqüentemente, propiciam o avanço econômico (SCHUMPETER, 1982, p. 58).

Em 1921, Knight afirmou que os empreendedores são indivíduos que estão preparados para assumirem riscos diante da incerteza do futuro. Weber, em 1930, (apud Filion, 1999) salientava a inovação e a liderança dos empreendedores, bem como a independência desses indivíduos. Kirzner e Shackle, em 1976, afirmam que o empreendedor está alerta para as opções do mercado, sendo um indivíduo criativo, que percebe e imagina as oportunidades. Casson (1982) procurou uma teoria que aliasse empreendedorismo e o desenvolvimento econômico. Este autor diferencia o empreendedor pelo fato de possuir diferentes habilidades como: os julgamentos para tomar decisões e administrar com sucesso mesmo diante dos escassos recursos (DEAKINS, 1996)

Nesta mesma época, Peters e Waterman (apud Camilotti, 2001), chamam os indivíduos com iniciativas de “heróis” e Pinchot (1989) chama-os de empreendedores, pessoas que desejam liberdade, orientadas para metas, autoconfiantes que assumem riscos moderados e que superam os erros e os fracassos.

Peter Drucker (1993) define os empreendedores como pessoas que inovam, tendo por meio da inovação a possibilidade de explorar a mudança, transformá-la numa oportunidade, criar algo novo ou recriar a partir do já descoberto ou inventado.

Nos anos 90, Demac (1990) enfatiza a necessidade de independência e de realização do empreendedor, sendo a autonomia e a auto-afirmação traços comportamentais significantes nesses indivíduos. Baty (1994, p. XVII-XVIII) diz “o

empreendedor dos anos 80 era ainda considerado uma pessoa desajustada, em fuga e um lunático atrás de benefícios; hoje é visto como alguém que fez uma legítima escolha de carreira tanto nas universidades como na sociedade como um todo”.

Para Lezana e Tonelli (1998, p. 39)

Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individualmente e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Atualmente, pode-se afirmar que as definições sobre o empreendedor e o empreendedorismo estão associadas às características comportamentais como: inovação, criação e identificação de oportunidades, assumir riscos e a capacidade de implementação e finalização.

2.3 O Empreendimento e os fatores de sucesso

Nos dias de hoje, os empresários necessitam desenvolver novas técnicas e estratégias que possam garantir a sobrevivência do empreendimento. É inegável a importância das empresas de menor porte para a economia do país. Elas auxiliam a manutenção da estabilidade social e política, contribuindo até mesmo com o controle dos processos inflacionários (KRUGLIANSKAS, apud LIMA 2001, p. 28)

Mas como definir a empresa? De acordo com Demac (1990, p.13):

Empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social.

Vieira (2001) afirma que a empresa é feita de pessoas ou grupo de pessoas buscando atingir objetivos pré-determinados, por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros.

Nas empresas de pequeno porte percebe-se algumas características bem marcantes, como uma administração mais centralizadora, onde proprietário e

administração são interdependentes, onde assuntos pessoais muitas vezes são atrelados às questões administrativas, bem como uma estrutura organizacional simples (Lezana, 1995).

Porém, as estatísticas afirmam ser preocupante o número de empresas que fracassam nos primeiros anos de vida (SILVA, 2002). As causas são as mais diversificadas, vão desde a falta de capital até a falta de profissionais especializados, entretanto a mais significativa está relacionada à questão administrativa e à gestão ineficaz.

Degen (1989) elenca algumas razões para justificar o fracasso dos pequenos empreendimentos:

- falta de experiência gerencial do empreendedor;
- conhecimento inadequado do mercado;
- insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento;
- problemas de qualidade do produto;
- localização errada;
- erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- inadimplência dos credores;
- excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- crescimento mal planejado;
- atitude errada do empreendedor para com o negócio;
- escolha do momento errado para iniciar o empreendimento.

Lezana e Tonelli (1998) ressaltam alguns fatores que influenciam o sucesso de um empreendimento:

- Fatores externos à empresa: relacionados à macroeconomia e ao ambiente. Estão relacionados à demanda, a oferta e fatores de produção, assim como às características regionais.
- Fatores internos à empresa: relacionados diretamente ao funcionamento da empresa, são eles: direção e gestão, produção, recursos humanos, finanças e os aspectos comerciais.
- Fatores relacionados ao empreendedor: dizem respeito aos aspectos comportamentais dos indivíduos que empreendem e que influenciam no processo de criação e desenvolvimento de empresas. Entre as

características dos indivíduos estão relacionadas às necessidades, valores, conhecimento e habilidades.

O sucesso dos empreendimentos está associado às características comportamentais de seus empreendedores. Existem algumas condutas que podem dificultar o desenvolvimento e crescimento da empresa, levando-a a falência. De acordo com Timmons (apud Longen, 1997), os comportamentos mais comuns que levam ao fracasso são:

- Senso de invulnerabilidade: o empreendedor acredita que nada pode lhe afetar, correndo riscos desnecessários.
- Crença de que é “super-homem”: diz respeito às pessoas que buscam provar que são os melhores, para si mesmas e para os outros.
- Senso de anti-autoridade: indivíduos que não admitem nenhum tipo de controle sobre suas decisões, ações e comportamentos.
- Impulsividade: diante de uma decisão agem sem explorar as implicações de suas ações e nas conseqüências.
- Falta de auto-controle: diferentemente do empreendedor de sucesso, as pessoas com estas características sentem que pouco fazem, uma vez que não conseguem controlar a si mesmos e aquilo que acontece para si.
- Perfeccionismo: o tempo que as pessoas gastam para obter a perfeição inviabiliza os resultados.
- Excesso de auto-confiança: indivíduos que acreditam que possuem todas as respostas, a falha está em não reconhecer que não sabem.
- Senso de independência: possuem a crença que conseguem resolver tudo sem o auxílio de outras pessoas.

A empresa à medida que cresce e se desenvolve exige algumas modificações administrativas e comportamentais para que se possa conseguir o sucesso do empreendimento. A cada fase a empresa requer do seu empreendedor mudanças comportamentais, que implicam na aquisição de conhecimento e no desenvolvimento de habilidades visando suprir as necessidades da empresa.

No ambiente organizacional a busca por resultados é constante, e como conseqüência há necessidade de transformações nos processos, nos produtos e das equipes. Assim como ocorre o desenvolvimento humano, que possui ciclos de

vida como nascimento, infância, adolescência, adulto, velhice e morte, as empresas também nascem, crescem, se desenvolvem e morrem.

Através da análise do ciclo de vida das organizações pode-se perceber as necessidades das empresas e averiguar quais os procedimentos, os comportamentos e as modificações necessárias para garantir a sobrevivência do empreendimento.

Existem alguns modelos de ciclo de vida, cada qual com suas fases e características próprias. Dentre eles os modelos de Adizes e Greiner tratam as questões comportamentais e administrativas.

2.3.1 Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes

Ao determinar o modelo de ciclo de vida, Adizes (1998) define quatro papéis gerenciais (quadro 2) que procuram explicar o porquê, quando e como se desenvolvem as culturas organizacionais e os estilos de gestão. Ao longo da vida da organização, esses papéis podem se alternar, buscando suprir as necessidades das empresas.

Papel	Função	Estilo	Perguntas
<i>(P)roduzir</i>	Eficácia (curto prazo)	Produzir um propósito, um serviço, satisfazer uma necessidade.	<i>O QUE</i> fazer?
<i>(A)dmstrar</i>	Eficiência (curto prazo)	Sistematizar, rotinizar, programar atividades.	<i>COMO</i> faze-lo?
<i>(E)mpreender</i>	Proagir (eficácia a longo prazo)	Criar, assumir riscos, antecipar o futuro.	<i>QUANDO</i> fazer?
<i>(I)ntegrar</i>	Organicidade (eficiência a longo prazo)	Integrar, criar interdependência	<i>QUEM</i> deve faze-lo?

Quadro 2. Papéis gerenciais e suas características

Fonte: Adaptado de Adizes, 1998

Para o ciclo de vida das organizações Adizes (1998) sugere 10 fases semelhantes ao dos seres humanos, com seus conflitos e dificuldades (figura 1):

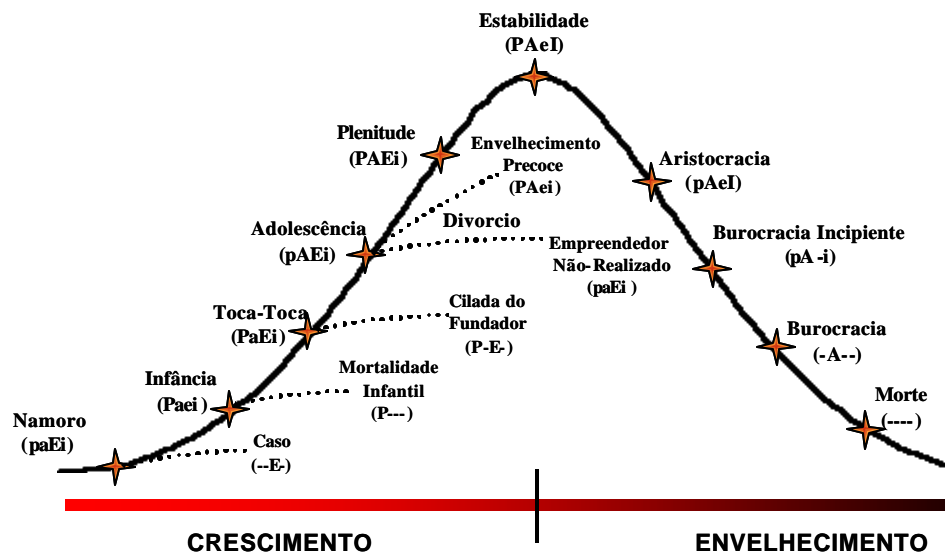


Figura 1. Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes

Fonte: Adaptado de Adizes, 1998.

1. Namoro (paEi):

É o primeiro estágio da organização, é a idéia e as possibilidades. É a fase do pensar. Nesta fase o papel de (E)mpreender com o comportamento proativo, a capacidade de identificar oportunidades e assumir riscos são determinantes. Os outros papéis gerenciais de (A)dmnistrar, (P)roduzir e (I)ntegrar não são tão marcantes, mas estão presentes pois servem para a sustentação da realidade. Nesta fase há a necessidade de envolvimento, de “paixão pela idéia do negócio”, sempre ciente da realidade. O empreendedor está voltado para o produto. Quando a idéia não é testada e não existem dúvidas ou ainda quando obstáculos surgem, porém não há um comprometimento, ocorre o que Adizes (1998) chama de Caso, ou seja, um comportamento patológico, marcado somente pelo extremo do papel (E)mpreendedor.

2. Infância (Paei):

Quando o empreendedor assume o risco, há uma mudança no foco enfatizando-se as vendas e os produtos. Esta fase está orientada para a ação, é a fase do fazer, ficando o papel de (P)roduzir bastante evidente, com os outros papéis servindo de suporte. A organização é centralizada. Nesta etapa não existe uma

delegação de autoridade ou responsabilidade. Como não existe uma memória organizacional, ou seja, como as coisas funcionam e o que não funciona, o aprendizado acontece com a prática diária. Pode-se comparar a organização a uma criança que exige atenção, cuidado, alimento, mas que com o processo educacional e o tempo, vai aprendendo a ter domínio e conhecimento sobre si e os outros criando uma maior autonomia. É fundamental para garantir o sucesso do empreendimento que nesta fase tenha-se uma capitalização e o compromisso do fundador. Para evitar o que Adizes chama de “Mortalidade Infantil”, é preciso impedir que o papel do (P)rodutor, torne-se único, sem o acompanhamento dos demais papéis. Neste momento, o fundador não poderá perder o controle, estar alienado de sua criação, ou ainda, sentir tédio diante das atividades, pois caso contrário será inevitável o fracasso do empreendimento.

3. Toca-Toca (PaEi):

A empresa entra nesta fase quando começa a adquirir uma certa estabilidade e a preocupação não é mais somente a sobrevivência do empreendimento. Nesta época, onde o sucesso surge, é comum o empreendedor demonstrar a sua arrogância. Pode-se comparar este período ao de uma criança que começa a utilizar suas habilidades motoras para observar e explorar o mundo ao seu redor e as suas possibilidades. É a fase da reação, por isso o papel de (P)rodutor e (E)mpreendedor são tão importantes. O fundador troca às dificuldades da infância organizacional por oportunidades. O foco no momento é o mercado, a ênfase está nas vendas e nas questões mercadológicas. A empresa começa a crescer de modo desorganizado e não planejado, não existe uma estruturação nas questões referentes aos planos salariais e de cargos, as tarefas não são determinadas de acordo com a habilidade e competência do funcionário, mas pela disponibilidade do mesmo, não existe treinamento, isso mostra que as ações não são organizadas, a empresa está estruturada em torno das pessoas e não das tarefas. A empresa reage ao ambiente, não planeja suas operações, ou seja, a organização está sendo impulsionada pelas oportunidades em vez de gera-las. É necessário iniciar o processo de delegação e descentralização, criando um conjunto de regras e diretrizes acerca do que, quem e como fazer e não fazer, delineando um sistema administrativo. Adizes chama de Cilada do Fundador ou Familiar quando o

empreendimento entra no processo de transição, onde um sucessor assume a administração. A crise pode surgir também, quando existir deficiência no desenvolvimento das características (E)mpreendedoras e (P)rodutoras ou na ausência dos papéis de (I)ntegração e (A)dministração.

4. Adolescência (pAEi):

É o renascimento da empresa. Esta fase é marcada pela busca da independência, sem a perda do controle. É a fase da administração, daí a importância do papel gerencial do (A)dministrador. As atitudes comportamentais mais características são o conflito e a inconsistência. A delegação de autoridade, a mudança de liderança e a transposição das metas são questões difíceis de serem tratadas. A empresa tem que se tornar mais profissional, a contratação de um profissional qualificado se faz necessária. O empreendedor torna-se um dos maiores obstáculos diante das regras, diretrizes e procedimentos estabelecidos pelo administrador. Para Adizes a patologia acontece nessa fase quando existe a perda da confiança e do respeito mútuo entre as pessoas que trabalham na organização e principalmente nas que detém o controle formal e informal, causando uma alta rotatividade, especialmente com o Empreendedor Não-Realizado. E ainda, quando a empresa perde a flexibilidade, característica marcante na crise do Envelhecimento Precoce da organização. A essas duas crises o autor chama de Divórcio.

5. Plenitude (PAEi):

Esse é o período mais favorável para a organização, pois ela consegue atingir autocontrole e flexibilidade. É a fase do equilíbrio, marcada pelos papéis de (P)rodutor, (A)dministrador e (E)mpreendedor, que foram desenvolvidos nas etapas anteriores e que atuam juntos neste momento. As características mais marcantes são: sistemas e estruturas organizacionais funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados; satisfação das necessidades dos clientes; realização e execução dos planejamentos; superação de expectativas de desempenho; manutenção do crescimento das vendas com aumento da lucratividade; e ainda, geração de novas organizações. Uma necessidade da empresa nessa fase é de profissionais qualificados, que se agrava com a

insuficiência de treinamento gerencial. Para não correrem o risco do envelhecimento é preciso manter o espírito empreendedor, bem como o controle e a flexibilidade.

6. Estabilidade (PAel):

Depois da plenitude inicia-se um processo de estabilidade. Apesar de forte a empresa começa a declinar, perdendo a criatividade, a inovação e o incentivo às mudanças que pautaram o crescimento até essa fase. É a fase da estagnação, decorrente do papel (I)ntegrador e da diminuição do papel (E)mpreendedor. São características dessa etapa: expectativas menores de crescimento, de conquistar novos mercados e tecnologias; concentração nas realizações passadas ao invés de perspectivas futuras; desconfianças nas mudanças; maior interesse nas relações interpessoais do que em assumir riscos. Adizes (op. cit, p. 69) afirma que: “da Plenitude em diante, o movimento ao longo do Ciclo de Vida é um processo de deterioração”.

7. Aristocracia (pAel):

Existe uma ênfase no como as coisas são feitas e não no quê e por quê, há formalidade e tradição tanto no vestir quanto no falar, o baixo nível de inovação persiste, o dinheiro é aplicado em sistemas de controle, benefícios e instalações. É a fase do silêncio, pois as pessoas procuram não mostrar os problemas, o que importa são os aspectos (A)dministrativos e (I)ntegradores.

8. Burocracia Incipiente (pA-i):

Os conflitos são muito freqüentes, as pessoas ficam buscando culpados para as crises, não as resolvendo. É a fase da “paranóia gerencial”. A ênfase no papel do (A)dministrador e a ausência do (E)mpreendedor, faz com que haja um acúmulo de regras e diretrizes, não existindo uma preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e com os resultados.

9. Burocracia (-A-) e Morte (----):

Na burocracia os sistemas são muitos, a empresa está voltada para os aspectos funcionais, centradas em si mesmas. É a fase da burocracia propriamente dita. O papel do (A)dministrador chega ao seu extremo, tornando-se burocrata. O

excesso de normas, diretrizes, sistemas, procedimentos tornam a empresa sem senso de controle e desorganizada; vivendo de rituais e não de razão. Na fase burocrática as mudanças e os esforços exigidos são muitas vezes fatais para o empreendimento. A empresa pode levar anos até morrer, isso ocorre quando não há mais nenhum tipo de comprometido com a empresa.

2.3.2 Modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner

Para Greiner (1998) cada nova fase começa com um período de evolução, com crescimento constante e estabilidade, finalizando com uma etapa mais turbulenta, apresentando uma crise de gestão, que este autor denomina de revolução.

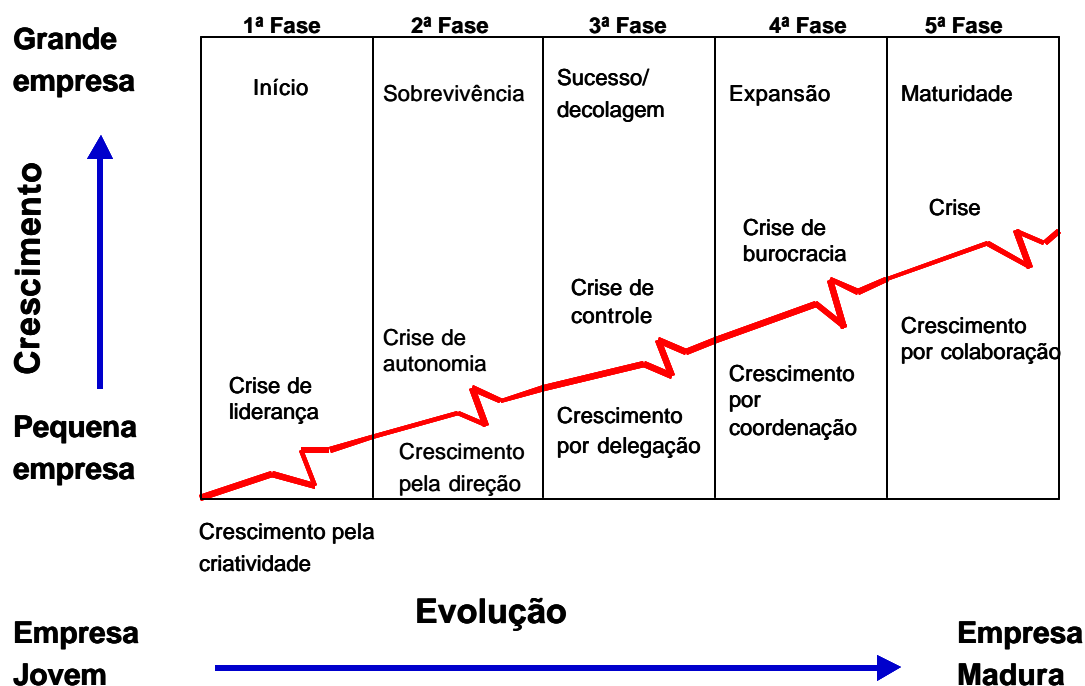


Figura 02. Modelo de Ciclo de vida das organizações de Greiner

Fonte: Adaptado de Greiner, 1998

Nas cinco fases adotadas (figura 02), os períodos de evolução são caracterizados pelo estilo de gestão, que acaba sendo o causador dos problemas no período de revolução, desta maneira a crise está diretamente associada com o estilo adotado na fase anterior. As fases e suas características são:

1. Criatividade

Nesta fase a ênfase é a criatividade. O foco está centrado no produto e no mercado. Geralmente os fundadores do empreendimento são técnicos ou empreendedores, não focando nas atividades de gerenciamento. A comunicação entre os empregados é freqüente e informal. As decisões e a motivação são sentidas através do feedback do mercado; a ação administrativa é decorrente da reação dos clientes.

A empresa cresce exigindo o domínio dos conceitos de eficiência produtiva e conseqüentemente aumenta o número de empregados. Assim sendo, a nova estrutura organizacional requer uma comunicação mais formal. Há a necessidade de um controle financeiro, bem como crescem os conflitos relacionados com a liderança.

Crise de Liderança – Com a necessidade de uma gerencia mais ativa, o conflito de liderança surge. É fundamental a presença de um administrador que possua conhecimentos e habilidades, trazendo novas técnicas de negócios. Neste período está a primeira escolha para o desenvolvimento organizacional, inserir na empresa um administrador de negócios que possa impulsionar o empreendimento.

2. Direção

Nesta fase a organização consegue uma funcionalidade estrutural, há uma separação das áreas, as atividade de comercialização e produção são definidas, exigindo uma maior delegação de autoridade e responsabilidade. Existe a necessidade do uso de sistemas de contabilidade e de controle de produção. A comunicação torna-se mais formal e impessoal, de acordo com a hierarquia de cargos e funções.

Crise de Autonomia – Com o crescimento da empresa, aumentam também o tamanho e a complexidade, os empregados reclamam por mais responsabilidade e autonomia, implicando na necessidade de delegar poder de decisão, que até então

estava centralizado nas mãos do empreendedor, iniciando um processo de descentralização.

3. Delegação

Como determinado na crise anterior, o processo de descentralização da estrutura organizacional é a marca desta fase. A comunicação não é freqüente e geralmente utiliza-se de correspondências e telefones. Nesta fase o empreendedor precisa definir o que deseja, um empreendimento pequeno ou optar pelo crescimento da estrutura organizacional. Caso decida pela segunda necessitará de recursos e de desenvolver suas capacidades gerenciais.

Crise de Controle – A perda de controle é decorrente da grande diversidade no campo operacional. Os gerentes recebem poderes imprimindo um estilo próprio de administrar. Esta autonomia pode fazer com que a direção busque resgatar o controle numa tentativa de retorno à centralização do poder. A solução encontra-se na utilização de técnicas de coordenação especiais.

4. Coordenação

Nessa fase a utilização de sistemas formais de gerenciamento assegura a especialização das tarefas e a coordenação entre as diferentes áreas, importante para a coesão da organização. A necessidade de manter o controle, de coordenar as mais diversas áreas da organização faz surgir a burocracia

Crise da Burocracia (red-tape) – A necessidade de procedimentos levam a diminuição da capacidade de inovação da organização. Em suma, a organização tornou-se muito grande e complexa, os programas formais e a rigidez nos sistemas limitam a ação dos gerentes.

5. Colaboração

Nesta fase é importante o resgate da espontaneidade e do espírito empreendedor. A capacidade de inovação é imprescindível, a resolução de problemas deve ser rápida e por meio de um processo grupal, buscando desenvolver mecanismos que facilitem a colaboração interpessoal. Os sistemas devem ser simplificados, na tentativa de superar a burocracia instalada até então. Os programas educacionais são destinados a desenvolver as habilidades gerenciais

buscando a resolução dos conflitos. A ênfase nos recursos humanos e na capacidade de aprendizado é a mola propulsora da ação organizacional.

A crise nesta fase está relacionada à sobrecarga de trabalho e emocional resultando no que se conhece como *stress*. No quadro 3 segue um resumo das fases segundo Greiner.

CATEGORIA	FASE 1 CRIATIVIDADE	FASE 2 DIREÇÃO	FASE 3 DELEGAÇÃO	FASE 4 COORDENAÇÃO	FASE 5 COLABORAÇÃO
Foco Administrativo	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Resolução de problemas e inovação
Estrutura Organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizado e geográfico	Linhas de staff e grupos de produtos	Matrizes de equipes
Estilo da Alta Gerência	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegação	Vigilância	Participativo
Sistema de Controle	Resultado das vendas	Padrões e centro de custos	Relatórios e centros de lucros	Planos e centros de investimentos	Estabelecer objetivos mútuos
Política de Recompensa	Propriedade	Salário e aumento por mérito	Bônus individual	Divisão dos lucros e opções de ações	Bônus para equipes

Quadro 3. As fases do ciclo de vida das empresas e suas características

Fonte: Adaptado de Greiner, 1998.

Os modelos de ciclo de vida das organizações mostram que com o desenvolvimento organizacional as características, como inovação flexibilidade, espírito empreendedor, marcantes nas fases iniciais, vão sendo substituídas gradualmente pelas necessidades administrativas e burocráticas, tornando a empresa menos flexível.

Estar atento às fases do ciclo de vida das organizações possibilita averiguar quais as necessidades do empreendimento em cada etapa e conseqüentemente como proceder diante das dificuldades decorrentes do processo de crescimento organizacional.

Entretanto, não se pode ignorar que o empreendedor ou proprietário da empresa possui seus próprios desejos e necessidades. Cabe verificar então, se esses são compatíveis com os do empreendimento e a fase pelo qual está se

passando no momento. Outro fator importante a ser analisado e que será tratado no capítulo seguinte é quais as habilidades e conhecimentos que o indivíduo empreendedor, devido às circunstâncias e as solicitações da empresa, precisa desenvolver e adquirir.

3. O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

*“O que for teu desejo, assim será tua vontade.
O que for tua vontade, assim serão teus atos.
O que forem teus atos, assim será teu destino.”
(Brihadaranyaka Upanishad IV)*

Os estudos comportamentais determinam perfis e traços empreendedores, mas não uma personalidade tipicamente empreendedora. A compreensão do comportamento humano, e por extensão do empreendedor, requer um aprofundamento sobre a personalidade dos indivíduos e a sua influência no comportamento nas mais diversas situações. Contudo, pode-se compreender o processo comportamental a partir de traços que são permanentes e peculiares (caráter) e das características adquiridas durante o desenvolvimento humano.

3.1 A personalidade dos indivíduos

Diante da diversidade de teorias acerca da personalidade humana, que variam de acordo com a visão de mundo e de homem, a escolha da abordagem para delinear o trabalho procurou uma complementariedade. Enquanto, a teoria psicanalítica freudiana acredita que a personalidade é definida na infância, deixando marcas que determinarão o comportamento do indivíduo; a teoria neopsicanalista de Erich Fromm, adota uma visão mais humanista, criando uma série de caracteres que definem a orientação da pessoa, mas que podem ser modificados ao longo da vida. Por fim, busca-se na Gestalt Terapia, criada por Perls, a contextualização social, uma vez que o homem é concebido como um ser-em-relação, um sujeito com potencialidades a serem desenvolvidas.

Desta maneira, acredita-se que o indivíduo tem delineado sua personalidade na infância, mas isso apenas não determina comportamento humano. O homem pode ser orientado e transformado à medida que novas experiências ocorrem, sendo responsável por si e pela sociedade que o cerca.

Como definir personalidade? Trata-se de um tema complexo e bastante amplo. Segundo D’Andrea (1996, p.9):

A personalidade, obviamente, existe em função de um meio no qual procura adaptar-se e, pertencendo a um ser vivo, tem que sofrer um

processo de desenvolvimento. Neste sentido, cada indivíduo tem sua história pessoal e esta é a unidade básica a ser levada em conta no estudo da personalidade.

A palavra personalidade deriva do latim *persona*, designa a máscara utilizada pelos atores numa peça teatral. Mas pode-se afirmar que além de estar associada aquilo que se vê, existe ainda o aspecto social, cultural e emocional de cada indivíduo. (D'ANDREA, op. cit)

No início do século XX, a corrente psicanalítica adota uma visão de homem mais determinista, declarando que “organismo é o palco de todas as interações comportamento-ambiente-afeto”. A partir da década 60, surge a Gestalt, uma abordagem psicológica que pressupõe a pessoa situada no mundo, livre e inacabada, sendo as suas necessidades responsáveis pela suas ações e atitudes (SANTOS, 2001).

Para a **teoria psicanalítica** a personalidade se desenvolve a partir dos instintos, essas forças motivadoras que impulsionam o comportamento. Freud apresenta inicialmente a Teoria Topográfica buscando explicar o funcionamento do aparelho mental com suas funções (FREUD, 1969), que se divide em três partes:

- **Inconsciente:** considerado mais importante, a maior parte do sistema, desconhecida pelo indivíduo; é instintivo e de natureza não verbal, possuindo conteúdos obscuros da consciência. Nele os desejos e as pulsões estão presentes com maior energia. O inconsciente atua em conformidade com o princípio do prazer, tem a necessidade da gratificação imediata, justificando desta forma a sua porção infantil.
- **Pré-Consciente:** nele constam os conteúdos que são acessíveis à consciência, funciona como uma possibilidade de intercâmbio entre a consciência e o inconsciente, pois são de fácil acesso, contém as lembranças, as idéias, etc. De acordo com Freud (1969, p. 29) “os desejos de origem instintiva que lograram acesso ao sistema de pré-consciente, continuam pressionando por gratificação, mas essa gratificação pode ser adiada por prazo maior ou menor de acordo com as realidades externas, com os padrões morais do próprio indivíduo, etc.”.
- **Consciente:** por ele se capta as informações externas, as percepções. Estão contidos também as lembranças, pensamentos, emoções, que são acessados do pré consciente.

A partir desta divisão Freud começa a introduzir outros elementos, surgindo desta maneira uma nova organização do aparelho psíquico, a Teoria Estrutural, que atua diretamente na formação da personalidade, são eles: **o id, o ego e o superego**.

O **id** está relacionado com os instintos e as pulsões, que requerem uma gratificação imediata, “representa a fonte de energia mental do aparelho psíquico”, que pode ser tanto a energia agressiva ou as libidos eróticas, sendo importante salientar que essas duas energias estão sempre juntas (Freud, op. cit, p. 40). Apesar do id estar relacionado com inconsciente, é uma estrutura com catexias móveis e dinâmicas, operando de acordo com o princípio do prazer. As pulsões e os instintos são os grandes motivadores dos comportamentos, são as somas de energias que impulsionam o indivíduo para uma determinada direção. Diferentemente dos instintos, as pulsões podem ser modificadas e aprendidas.

Freud (1969) classifica dois tipos de instintos: o de vida e o de morte. O instinto de vida (Eros) é orientado para o crescimento e desenvolvimento, união, ligado ao prazer, à auto-preservação, aos impulsos sexuais e a libido¹, que quando direcionada a algum objeto ou pessoa é chamada de catexia. O instinto de morte (Tânatos) está voltado para a destruição, degeneração e agressão, associado ao impulso agressivo. Na vida existe um movimento contínuo de transformação, onde apesar de polares, pois um representa a vida, o amor etc, e o outro a morte, o ódio, etc., o Tânatos está a serviço de Eros.

Segundo Schultz e Schultz (2002, p.47) “os instintos são uma forma de energia fisiológica transformada que liga as necessidades do corpo com os desejos da mente (...) não é o estado corporal, mas a necessidade corporal transformada em um estado mental, um desejo”.

O **ego** corresponde à parte mais organizada, mais racional da personalidade, responsável por regular ou opor-se aos instintos, “exercendo a função mediadora entre estes e as exigências do mundo externo” (Schultz e Schultz, op. cit, p.39), ou seja, entre o id e o superego, operando de acordo com o princípio da realidade.

¹ Energia psíquica manifestada pelo instinto de vida, que impulsiona os indivíduos ao comportamento e a busca do prazer, é a força motivadora das pulsões sexuais. (Freud, 1973)

O ego está relacionado com a percepção do ambiente e as possibilidades de gratificação dos desejos. Para isso necessita do auxílio de outras funções como a percepção e as funções motoras. Com o desenvolvimento humano o ego vai se aprimorando e passa a ter um significativo desenvolvimento quando há a aquisição da linguagem, facilitando o pensamento. Dentre as funções do ego pode-se citar: a consciência, a percepção sensorial, expressão do afeto, pensamento, controle de ação motora, memória, linguagem, controle, regulação e repressão da energia instintiva, integração e harmonização, verificação da realidade, mecanismos de defesa, etc.

As defesas são os meios pelo qual o ego combate os desejos do id, sempre com o objetivo de evitar o desprazer. Uma das maneiras mais conhecidas são as chamadas repressões, mas existem também outros meios como o isolamento, a anulação, a formação reativa, a negação, a projeção, a identificação, etc (ARLOW E BRENNER, 1973, p.39).

De acordo com a psicanálise, a base da personalidade é adquirida na infância, principalmente na fase edipiana, quando a criança aprende as normas e regras sociais e morais. É o **superego** o responsável pela introjeção de valores e padrões determinados pelas figuras parentais e/ou pela sociedade. Contém o material que pode ser facilmente acessado pela consciência, entretanto existe uma parcela desse conteúdo que faz parte do inconsciente.

De acordo com Schultz e Schultz (2002) o superego começa a se desenvolver quando as crianças aprendem as regras e normas transmitidas por seus pais. Com o passar do tempo esses ensinamentos são introjetados e passam a ser auto-administrados. Desta maneira, o controle que antes era exercido pelos pais é substituído pelo o auto-controle, sendo que grande parte desse conteúdo é inconsciente. Os sentimentos de culpa e vergonha aparecem sempre que se age fora dos códigos morais ensinados ao indivíduo desde a sua infância. Estes autores afirmam ainda que o superego possui o ideal de ego – resultante dos comportamentos considerados “bons e corretos” reforçados por meio de elogios – e a consciência – resultando dos comportamentos que houveram algum tipo de punição.

A relação entre pais e filhos é importante para a formação da personalidade. Pois as crianças tentam buscar a satisfação dos seus impulsos vindos do id e os

pais funcionam como o superego, restringindo, opondo-se e até mesmo satisfazendo os desejos. A partir desta interação o ego vai se desenvolvendo e estruturando a personalidade. Freud (1969) afirma que até o quinto ano a criança já possui alguns mecanismos formados e cristalizados, delimitando a personalidade do indivíduo. Por isso Freud cria a Teoria Psicossexual do Desenvolvimento da Personalidade, onde cada fase possui uma fixação na zona erógena no corpo, ou seja, a libido é investida sempre com o objetivo de satisfazer as necessidades e os impulsos sexuais (Schultz e Schultz, 2002). Os estágios do desenvolvimento são: Fase Oral, Anal, Fálica, Latência e Genital.

A **Fase Oral** tem início no nascimento e vai até aproximadamente o primeiro ano de vida. A boca é a principal zona erógena, ou seja, a maior parte das necessidades e interesses da criança está concentrada nesta região. É por meio da alimentação que a criança recebe afeto e atenção, são os primeiros contatos com a mãe, sendo ela a única fonte de satisfação da criança. A configuração do mundo começa com a utilização dos mecanismos de introjeção e projeção. Nesta fase a relação com o mundo se dá através da figura materna (D'ANDREA, 1996).

A **Fase Anal** começa quando a criança inicia o processo de controle dos esfíncteres. Ao aumentar a habilidade muscular, ela aprende a engatinhar, a ficar de pé sem apoio, aumentando com isso seu interesse pelo mundo. Nesta fase a criança, aprende a manejar os instintos, descobrindo que pode controlar a si e aos pais através de suas funções excretoras, é o modo de dar e receber afeto. Além de desenvolver a capacidade de compreensão e de comunicação, aprende a ter tolerância para suportar tensões. Nesta fase a família deve ensinar a criança a desenvolver atitudes de acordo com a cultura e os valores do meio, iniciando os obstáculos entre desejos e sua satisfação (FREUD, 1969; SCHULTZ E SCHULTZ, 2002).

Na **Fase Fálica** a libido está direcionada para os órgãos genitais, que se tornam à zona erógena desta fase. A criança começa a explorar e manipular seus genitais, bem como se utilizar de fantasias. O conflito entre o id e as normas sociais se acirram, pois envolvem questões como o incesto, gerando sentimentos de raiva e dissimulação, numa luta entre a realidade, a moralidade e os desejos. Nesta fase o conflito básico é o **Complexo de Édipo**, que trata do desejo inconsciente da criança pelo pai ou pela mãe, juntamente com o anseio de substituir ou destruir a figura

paterna, que vem seguido pelo medo da castração, como forma de punição. O caráter fálico possui uma grande dose narcisista (FREUD, 1969; SCHULTZ E SCHULTZ, 2002).

Logo após a fase fálica, há o período de **Latência**, onde as estruturas da personalidade – id, ego e superego – estão bastante estruturados. Há um processo de sublimação dos instintos sexuais, com uma maior socialização, o estabelecimento de amizades com pessoas do mesmo sexo, um comportamento voltado para atividades escolares, hobbies, etc. Esta fase vai até aproximadamente os 10 anos de idade, onde a figura do professor assume grande importância. Logo ao entrar na puberdade inicia a **Fase Genital**, onde é notável o amadurecimento e desenvolvimento do esquema corporal, a busca da adaptação das normas e tabus sociais, juntamente com a busca de independência.

Em resumo, Freud centraliza a formação da personalidade nas fases iniciais. A infância é determinante na constituição do sujeito, deixando marcas que, profundas ou não, afetam o caráter do indivíduo, e conseqüentemente as decisões tomadas na fase adulta.

Erich Fromm (1983). diferentemente de Freud, utiliza-se de uma visão social e otimista, se pautando no livre-arbítrio, na singularidade de indivíduo que busca crescer e desenvolver suas potencialidades. Ele sustenta o desenvolvimento da personalidade humana a partir de um enfoque **neopsicanalítico**.

Fromm (1983, p. 52) compreende a personalidade como a “totalidade de qualidades psíquicas herdadas e adquiridas que caracterizam um indivíduo e o tornam original”. Acreditava que apesar dos cinco primeiros anos serem importantes, novos eventos no decorrer da vida somam-se ao perfil já delineado e influenciam a personalidade.

Para ele, as ligações interpessoais estabelecidas entre pais e filhos na infância são importantes para a constituição da personalidade. Na relação **simbiótica**, há uma relação de dependência visando a segurança, onde a criança renuncia o seu próprio self. Na interação **afastamento-destrutividade**, ela aprende a lidar com a distância e o afastamento, sendo que este comportamento é determinado pelos pais e como foram estabelecidas as relações com a criança. De acordo com Schultz e Schultz (2002, p. 169):

O **amor** é a forma mais desejável de interação entre pais e filhos. Neste caso, os pais oferecem a maior oportunidade para o desenvolvimento positivo da personalidade da criança, mostrando respeito e equilíbrio entre segurança e a responsabilidade". (grifo do autor)

Fromm também faz uma distinção entre temperamento e caráter, sendo o primeiro considerado imutável e constitucional, referindo-se à maneira de reagir. O caráter é formado pelas experiências das pessoas, principalmente na infância, e modificável, por meio dos *insights* e novas experiências, podendo ainda ser definido como a maneira por onde a energia é canalizada no processo de assimilação e socialização (FROMM, 1983).

Este autor propõe que o caráter pode ter orientações produtivas e/ou improdutivas. A orientação produtiva refere-se à habilidade que se utiliza para desenvolver todo o potencial humano e o self. O caráter produtivo, segundo Fromm (1983, p. 77) "é o ideal da ética humanista". O homem é um produtor capaz de modificar seu meio, utilizando-se para isso de sua criatividade e sua racionalidade. A produtividade possibilita a realização das potencialidades, do uso do poder pessoal, de sua potência. Para isso ele precisa de reprodutividade, perceber a realidade do mundo e de si mesmo tal como é. A orientação improdutiva diz respeito às formas não saudáveis de interações com o mundo.

Para Fromm (1983) os tipos de caracteres são:

- **Receptivos** – o indivíduo é mais dependente, busca fora o que deseja obter – amor, conhecimento, prazer etc. – sua fonte é o meio. Este tipo de caráter é semelhante ao comportamento oral de Freud. Geralmente tem dificuldade para dizer não, sendo mais passivo e receptivo. Diante disso tem dificuldades de tomar decisões e assumir responsabilidades.
- **Exploradores** – a fonte das coisas e do bem ainda está no exterior como no caráter receptivo, porém o indivíduo com esse perfil não espera, ele procura, toma-as do meio, seja por força ou por astúcia. O prazer encontra-se na conquista, a satisfação está naquilo que é possível tirar dos outros. "Essa orientação parece ser simbolizada pela boca sarcástica que comumente é um aspecto predominante em pessoas assim" (Fromm, op. cit., p.63), esse comportamento também é semelhante ao que Freud denominou de oral agressivo.

- **Acumuladores** – essa orientação está pautada na acumulação. Uma característica marcante é avareza referente tanto à posse de sentimentos e pensamentos, bem como de materiais. “Elas sabem tudo, porém são estéreis e incapazes de pensar produtivamente” (Fromm, op. cit, p. 64). Possuem uma organização compulsiva e uma pontualidade obsessiva, pois o mundo exterior é extremamente ameaçador, por isso a resposta ‘não’ é freqüente. A segurança e a ordem são importantes para estes indivíduos.
- **Mercantilistas** – Neste tipo de caráter, indivíduo e mercadorias são muito semelhantes, existe uma supervalorização das qualidades superficiais, não há uma relação genuína com os outros. Não existe uma preocupação em relação à própria vida e felicidade, mas em tornar-se aquilo que o mercado deseja, em tornar-se vendável. Para Fromm (op. cit, p. 69) “o homem moderno se sente ao mesmo tempo como o vendedor e a mercadoria a ser vendida no mercado, sua auto-estima depende de condições que escapam de seu controle. Se tiver sucesso, será ‘valioso’; se não, imprestável”. Nesta orientação o indivíduo é aquilo que o outro deseja que ele seja.

Em 1964 Fromm inclui mais duas orientações a necrófila (improdutiva) e a biófila (produtiva) e em 1976 a de ter (improdutiva) e a de ser (produtiva). A orientação **necrófila** está caracterizada pela atração pela morte e pela decomposição, por objetos inanimados. Adolf Hitler, segundo Fromm é um exemplo de caráter necrófilo. O caráter de **ter** refere-se ao tipo de indivíduos extremamente competitivos, cuja identidade pessoal está intimamente relacionada com os bens que possui. A orientação **biófila** é voltada para “o crescimento, para a criação e para a construção” e está preocupada com o desenvolvimento do self. O caráter de **ser** está relacionado com as pessoas que buscam a essência do eu, preocupados com o autovalor. Geralmente são colaboradores, amam e produzem coletivamente (SCHULTZ e SCHULTZ, 2002). Fromm (1983) acredita que os homens alcançaram apenas uma combinação entre as orientações produtivas e improdutivas, pois o produtivo extremado seria santo e o improdutivo o diabo (SCHULTZ, 2002).

Com essa visão otimista de Fromm o ser humano tem a capacidade de se modificar ao longo de sua história, tendo como meta a realização das

potencialidades e das capacidades. Essa idéia vem de encontro com a concepção da Gestalt² Terapia de que o homem é um ser-em-relação, um projeto inacabado que busca desenvolver-se.

A **Gestalt Terapia**, diferentemente de Freud, focaliza mais o processo do que conteúdo, resultado da influência da Fenomenologia e do Existencialismo, que questiona a essência do fenômeno, focando naquilo que o indivíduo vivencia, e como ele interpreta a sua realidade.

A Gestalt Terapia, que surge na década de 40 através de Frederick Perls, tem outras influências como: alguns conceitos psicanalíticos de Freud, a formação de caráter de Reich, o vazio fértil do pensamento oriental, a teoria da autoregulação orgânica e da percepção de Goldstein, a gestaltpsicologia da Psicologia da Gestalt, a teoria de campo, de Kurt Lewin, que traz a questão das necessidades dos seres humanos, bem como outros autores como: Friedlander, Feldenkrais, Smuts, Jung, Adler, Rank, Ferenczi, Bergson, Goodman, Landauer, Buber, Hubbard entre outros (LOFFREDO, 1994).

O homem, para Gestalt Terapia, está sempre em movimento, possui todas as potencialidades dentro de si para se desenvolver, sendo livre para decidir com responsabilidade, ou seja, com habilidades para responder por suas escolhas, tornando-se responsável também pela sua existência e pela dos demais. Enfim, o ser humano não é algo pronto, está sempre se construindo, por isso ele é um projeto inacabado, que diferentemente dos animais possui humor (sentimentos, sensações e emoções), compreensão (inteligência) e linguagem (a forma como comunica a sua compreensão). O homem é uma originalidade irreduzível, singular, *uno* e indivisível que está, no mesmo instante, integrado com o meio. Ainda, é um ser no seu tempo: o aqui e agora, que contém tudo que ele precisa, o seu passado e os projetos do vir a ser, do seu futuro (PERLS, 1977, GINGER e GINGER, 1995, POLSTER e POLSTER, 1979, RIBEIRO, 1985, SPANGENBERG, 1996).

A Gestalt Terapia utiliza-se das leis da percepção para compreender o homem e o mundo que o cerca. As percepções são influenciadas pelos fatores fisiológicos, pelas experiências vividas, necessidades, interesses, personalidade,

² Gestalt é uma palavra alemã, sem equivalente em outras línguas, melhor traduzida para o português como todo, inteiro, configuração. Gestalten significa “dar forma, dar uma estrutura significante” (Ribeiro, 1985, p. 70, Ginger, 1987, p. 13).

bem como os aspectos sociais (GRÜNEWALD, 2001). Wertheimer (apud Ribeiro, 1985, p. 68) organiza essas leis da seguinte forma:

- **Proximidade**: os elementos próximos no tempo e no espaço tendem a ser percebidos juntos.
- **Similaridade**: os elementos semelhantes tendem a ser vistos como pertencentes à mesma estrutura.
- **Direção**: referente à tendência de ver as figuras de maneira tal que a direção continue de modo fluido.
- **Disposição Objetiva**: quando se observa um certo tipo de organização, tende-se a vê-lo, mesmo quando os fatores do estímulo que levaram à percepção original estão agora ausentes.
- **Destino Comum**: os elementos deslocados, de maneira semelhante, de um grupo maior, tendem a ser agrupados.
- **Pragnanz**: as figuras são vistas de um modo tão bom quanto possível, sob as condições de estímulo. A boa figura é uma figura estável.

Estes princípios possuem aplicação imediata no processo de aprendizagem bem como no psicoterapêutico, tendo eles associação direta com o processo de “generalização da aprendizagem, da informação, de resultados de insight, da visão que as pessoas têm de si e do mundo” (RIBEIRO, 1985, p. 69). Por isso é importante a contextualização, a compreensão do todo no processo de aquisição do conhecimento. Na Gestalt “a percepção é determinada pelo caráter do campo como um todo (...) é uma realidade *per se*”(idem, p.71).

Dentre as várias leis que organizam a percepção, destaca-se a figura e fundo, conceito fundamental da Gestalt Terapia, referente à tendência de perceber um estímulo (figura) que se destaca do todo, de uma parte mais amorfa, denominada de fundo.

É importante dizer que o fundo contém todas as experiências passadas e presentes e ainda as situações inacabadas. Enfim, nele está contida a vida do indivíduo, sendo que a figura emerge deste fundo, geralmente de modo delineado. Uma falha, difusão ou cristalização desta figura, significa uma disfunção de contato, ou seja, uma patologia que afeta a saúde mental.

Contato é o processo contínuo de reciprocidade em que homem e mundo se transformam. É ver, ouvir, pensar, ter consciência, enfim qualquer tipo de relação

viva que ocorre na fronteira eu-não eu. “Contato implica em atração e rejeição, em aproximação e distanciamento, em sentir, avaliar, discernir, comunicar, lutar, detestar, amar” (Tellegen, 1984, p.49).

Enfim, contato é a relação com o meio, entre o que se conhece e o desconhecido, ele acontece na fronteira, onde os mundos se separam e se unem, onde as mudanças se iniciam, o não-eu acaba descobrindo o eu e vice-versa, apostando na existência, buscando a independência, sem deixar de formar o “nós”, possibilitando o crescimento.

As funções do contato são olhar, falar, escutar, tocar, cheirar, o movimento e a gustação. É na fronteira do contato que acontecem às experiências, nelas as funções e as disfunções do contato são mais evidentes, onde a patologia ou a doença se configura (GRÜNEWALD, 2001).

Nem sempre o contato é saudável, podendo apresentar algumas disfunções que acabam determinando a forma do comportamento humano. As disfunções de contato são introjeção, projeção, confluência, retroflexão e deflexão, que impedem o reconhecimento da necessidade, retirando da pessoa a possibilidade do comportamento genuíno.

Na introjeção o indivíduo recebe passivamente aquilo que o meio lhe oferece. É através dela que as normas e valores sociais são “engolidos”, surgindo os “deverias”, os julgamentos e os juízos. Geralmente a introjeção é comparada com o processo de alimentação, onde a criança inicialmente ingere apenas o que a mãe lhe oferece, sem a possibilidade de escolha; com o desenvolvimento ela terá esse direito, assimilando ou não o alimento que deseja. Entretanto o processo educacional é cerceador e castrador, sempre na tentativa da manutenção do *status quo*. Para Polster e Polster (1979, p. 81) “infelizmente, aprender exclusivamente através da introjeção requer um ambiente favorável impossível de ser encontrado, um ambiente que seja invariavelmente adequado às necessidades do indivíduo”.

O introjetor não consegue diferenciar entre o EU e o TU, pois suas crenças são na realidade aquilo que o meio lhe passou. Utilizando novamente a metáfora da alimentação, o indivíduo que possui esta disfunção, não mastiga o alimento, não utiliza a agressividade para desestruturar o alimento e separar entre o que deseja e necessita e aquilo que quer devolver ao meio, ele não faz o processo de assimilação que começa pela destruição.

É como se qualquer coisa que existisse fosse inviolável; ele não vai mudá-la; deve aceitá-la tal qual ela vem a ele. E assim ele liga toda a experiência nova à experiência anterior intensificando a sua qualidade de inviolabilidade, e assegurando-se de que já sabe daquilo que está acontecendo ou de que aceitou aquilo que está sendo dito” (POLSTER e POLSTER, op. cit., p. 83).

Para Perls (1977) a projeção é o inverso da introjeção, o foco está em responsabilizar o meio por aquilo que é do indivíduo, nesta disfunção o projetor faz aos outros o que geralmente afirma que os outros lhe fazem. Na projeção a invasão não é no organismo, mas do organismo no meio. Para Polster e Polster (1979, p. 85) “o projetor é um indivíduo que não pode aceitar seus sentimentos e ações porque ‘não deveria’ sentir ou agir daquela forma”. No processo terapêutico é preciso se apropriar das partes de identidade que estão ‘despedaçadas’. Desta forma pode-se afirmar que a projeção assim como as demais disfunções têm como base a introjeção.

A retroflexão “consiste em voltar contra si mesmo a energia mobilizada, fazer a si aquilo que gostaria de fazer aos outros ou ainda fazer a si o que gostaria que os outros fizessem” (GINGER e GINGER, 1995, p. 137). O retroflector torna-se “uma unidade separada e auto-suficiente”, não utiliza a sua energia no meio, apenas no âmbito intrapessoal, isso pode ser percebido através das somatizações, dos movimentos corporais como respiração, postura etc. Para tanto é necessário que o indivíduo tome consciência de suas posturas, de seu próprio ritmo, podendo a partir daí reconhecer o que faz consigo e que na realidade pertence e poderia estar voltado ao meio.

Para alguns autores a deflexão é um desdobramento da retroflexão, pois ela é uma evitação do meio, através do desvio do contato direto, de uma atitude de fuga impedindo a relação genuína. Em alguns momentos é necessário que se desfoque para evitar o choque ou distrair a atenção, porém a deflexão disfuncional (cristalizada) faz como que o indivíduo atue independentemente do meio, nunca aderindo à situação. (GINGER e GINGER, 1995, POLSTER e POLSTER, 1979, PERLS, 1977).

A confluência também é um estado de não contato, porém o indivíduo está perdido entre ele e meio, num processo de indiferenciação, devido à fusão das fronteiras de contato, na tentativa de reduzir as diferenças. Quando criança há uma confluência saudável com a mãe, onde mãe e bebê são um. Isso também é possível

de ser percebido nos relacionamentos afetivos em seu estágio inicial, onde os gostos, as idéias são semelhantes, num movimento de encontro e não discordância. Quando a confluência está cristalizada é importante que o indivíduo comece a experienciar, escolher, perceber as suas necessidades, reconhecer seus sentimentos, num processo de contato, diferenciação e articulação (GINGER e GINGER, 1995, POLSTER e POLSTER, 1979, PERLS, 1977).

A possibilidade de estar em contato consigo, de ter a consciência de si e do mundo, de suas preferências, possibilita que o organismo como um todo, biopsicossocial perceba a necessidade mais emergente, visando a satisfação. Ao compreender como é o seu funcionamento, aceitando até mesmo as partes que lhe parecem incongruentes, é possível ao indivíduo agir com auto-responsabilidade.

Todas as teorias e abordagens psicológicas são uma tentativa de entender o ser humano e seus comportamentos. Freud, Fromm e Perls indicam que as necessidades ou instintos e pulsões (no caso da psicanálise) são os grandes iniciadores dos comportamentos. Conhecê-las possibilita a descoberta do porquê de algumas condutas, da busca de conhecimento, do desenvolvimento de habilidades, assim como é importante saber quais os valores que norteiam a permissão ou a repressão de algumas atitudes adotadas pelos indivíduos.

Compreender como se estrutura a personalidade dos empreendedores é um passo para descobrir por que algumas características comportamentais são importantes na determinação do sucesso do empreendimento.

3.2 O Empreendedor e suas características

Pesquisas comportamentais buscam mostrar quais as características que os empreendedores de sucesso possuem e que se torna o grande diferencial diante as outras pessoas. Esses indivíduos conseguem inovar, pois transformam uma vaga idéia em algo concreto.

De acordo com Fillion (1999), os empreendedores de sucesso possuem algumas características como: agressividade; alto nível de energia; autoconfiança; autoconsciência; auto-estima; capacidade de aprendizagem; de correr riscos moderados; inovação; liderança; reconhecimento de oportunidades, tomada de decisões corretas; criatividade; energia; flexibilidade; habilidade na utilização de

recursos; independência; iniciativa; orientação para independência, o sucesso e resultados; originalidade; otimismo; persistência; sensibilidade a outros; tenacidade; tendência a confiar nas pessoas e de considerar o dinheiro como medida de desempenho; tolerância à ambigüidade e à incerteza.

É notório que empreendedores de sucesso são extremamente dedicados às suas realizações, possuem determinação, dinamismo, usando os recursos em seu favor, são bons líderes e, o mais importante, são indivíduos que agregam valor para a sociedade. Para Morris et al (2001) existem quatro tipos de empreendedores: 1. Pessoas realizadoras - que enfatizam a ousadia e são motivados pela realização; 2. Pessoas ‘super’ vendedoras - aquelas que assumem riscos em torno da arte de vender e de relacionamentos; 3. Gerador de idéias - os inovadores e inventores e por último; 4. Gerentes - os “super motivados” e com desejo de liderar (quadro 4).

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Pessoas Realizadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de <i>feedback</i>. - Necessidade de realização. - Forte compromisso. - Controle interno.
Pessoas “Super” Vendedoras	<ul style="list-style-type: none"> - Empatia. - Crença que os processos sociais são importantes. - Bom relacionamento interpessoal. - Crença na força das vendas.
Gerador de Idéias	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerância em torno de novos produtos. - Envolvimento com empresas de alta tecnologia. - Desejo em inovar. - Inteligência como fonte de vantagem competitiva.
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> - Desejo de mudança, de competição, de decisão e de crescimento. - Desejo de liderança e poder. - Atitude positiva de autoridade.

Quadro 4. Características dos tipos empreendedores.

Fonte: Adaptado Morris, 2001

Segundo Lezana e Tonelli (1998), existem quatro características determinantes do comportamento humano e, portanto, dos empreendedores: necessidades, valores, habilidades e conhecimentos (figura 3).

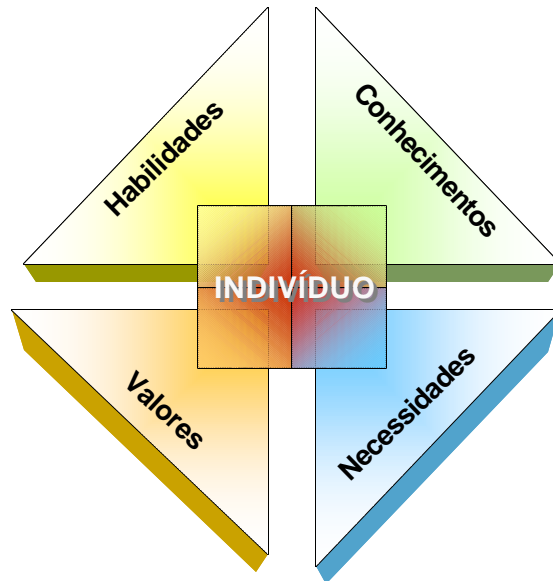


Figura 3. Características do comportamento empreendedor

Fonte: Adaptado de Longen, 1997

Lezana (2001) acredita que os indivíduos são motivados pelas necessidades somadas às oportunidades para satisfazê-las. Para realizá-las se busca os conhecimentos, que são efetivados através do desenvolvimento das habilidades. Esse processo pode ser impulsionado ou bloqueado pelos valores (figura 4).

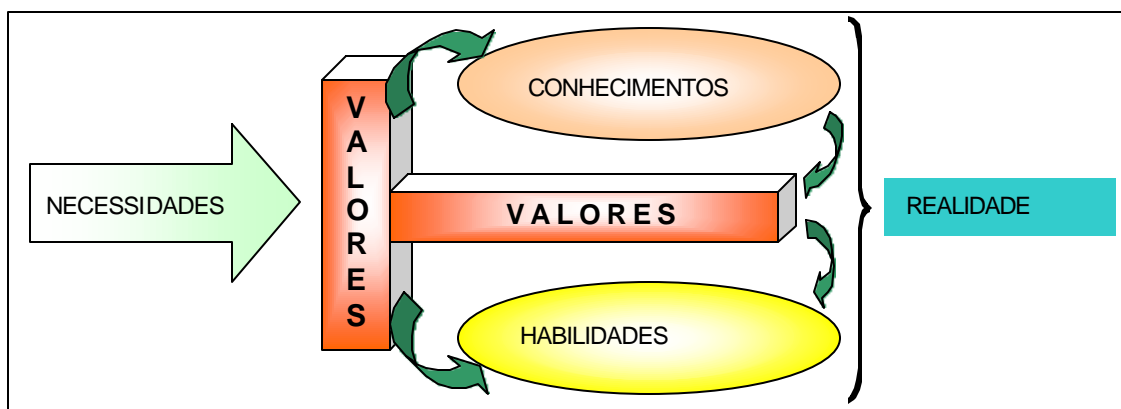


Figura 4. Funcionamento do modelo comportamental.

Fonte: Adaptado de Santos, 2001 e Longen, 1997

Neste modelo, as habilidades e os conhecimentos podem ser facilmente aprendidos e desenvolvidos, enquanto que as necessidades e valores são menos propensos a modificações. Sempre que houver uma alteração na configuração destas características ocorrerá uma modificação comportamental.

3.2.1 As necessidades

As necessidades são os grandes iniciadores do comportamento humano, sejam elas conscientes ou inconscientes, e a partir disso os comportamentos e as personalidades vão se delineando. Acredita-se que as necessidades impulsionam o comportamento. Segundo Santos (2001):

É possível que ao se descobrir como os empreendedores aprendem, suas condições de aprendizagem (a realidade em que estão inclusos), suas metas ou motivos, através de sua história pessoal, seja possível intuir por que eles se diferenciam tanto de outras pessoas em suas condutas.

As pessoas, das mais diversas formas e níveis, buscam satisfazer suas necessidades e o trabalho é um dos meios para alcançá-la. As motivações humanas estão associadas à forma de percepção da realidade de cada um, às oportunidades geradas pelo ambiente organizacional para suprir as necessidades e permitir que os indivíduos alcancem seus objetivos, e o grau como as necessidades se manifestam num determinado momento.

Segundo Lezana e Tonelli (1998) a necessidade é um déficit ou manifestação de desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto).

Para a teoria psicanalítica, a necessidade é fundamentada dentro de uma estrutura psíquica, formada pelo id, ego e superego. O id é o grande responsável pelas necessidades e motivações. O superego assume, nesta estrutura, o papel de censor, norteador pelos valores morais, culturais e sociais, de acordo com o meio no qual o indivíduo se desenvolveu. O ego faz a mediação entre as necessidades (desejos) emergentes do id e as limitações impostas pelo superego, respondendo, da melhor forma possível, dentro das oportunidades encontradas no meio. No id encontra-se as pulsões e os instintos que efetivamente movem para a ação, pois criam um desequilíbrio na estrutura psíquica desencadeando uma reação aos

estímulos, produzindo um estado de excitação e de tensão e consequentemente, uma mobilização para a restauração do equilíbrio psíquico e da satisfação das necessidades (LEZANA et al, 2001).

Para Freud (1969, p. 416)

A tarefa de evitar desprazer vem a ser quase tão importante como a de obter prazer. O ego descobre que lhe é inevitável renunciar à satisfação imediata, adiar a obtenção de prazer, suportar um pequeno desprazer e abandonar inteiramente determinadas fontes de prazer. Um ego educado dessa maneira tornou-se 'racional'; não se deixa mais governar pelo princípio de prazer, mas obedece ao princípio da realidade que, no fundo, também busca obter prazer, mas prazer que se assegura levando em conta a realidade, ainda que seja um prazer adiado ou diminuído³.

Para Kurt Lewin (1974), criador da teoria de campo, quando o equilíbrio é perturbado aparece uma tensão que leva a um movimento, a uma necessidade e, a sua satisfação tem como objetivo retornar ao equilíbrio. Segundo Lewin (apud Schultz e Schultz, 1981, p. 319):

o comportamento humano envolve o contínuo aparecimento de tensão-locomção-alívio. Essa seqüência é semelhante à de necessidade-atividade-alívio. Sempre que uma necessidade é sentida, existe um estado de tensão, e o organismo tenta descarregá-la agindo de modo a restaurar o equilíbrio.

Desta maneira, ao se instalar o desequilíbrio, aparecem o estado de tensão, insatisfação, frustração e desconforto. O surgimento da tensão instiga a realização de alguma tarefa que, quando da sua finalização, dissipa a tensão, restaurando o equilíbrio. Contudo, a não satisfação das necessidades pode resultar na persistência da tensão.

Para Garcia-Roza (1974, p. 147), na teoria do campo:

o estado das necessidades afeta fundamentalmente a estrutura cognitiva do espaço de vida, tanto a do presente como a do passado e futuro psicológicos e seu efeito depende da intensidade da necessidade e da fluidez das áreas correlatas do espaço da vida.

A Teoria das Necessidades Manifestas, de Henry Murray, destaca algumas necessidades (quadro 5), que são compostas por dois elementos: 1. o objeto, para

³ Freud fala neste momento dos Dois Princípios do Funcionamento Mental – o do prazer e o da realidade – fundamental para o desenvolvimento do ego.

onde a necessidade está voltada; 2. a intensidade ou força, podendo ser forte ou fraca (WAGNER III e HOLLENBECK , 2002).

Necessidade	Descrição
Realização	Realizar algo importante, ser reconhecido, ter êxito, etc.
Deferência	Seguir instruções e fazer o que é esperado, conformar-se com os costumes, etc.
Ordem	Manter as coisas limpas e em ordem, etc.
Autonomia	Ser independente dos demais para tomar decisões, fazer as coisas sem se importar com os demais, etc.
Lealdade	Formar laços fortes, ser leal aos amigos, etc.
Domínio	Ser líder, persuadir e influenciar os demais, etc.
Apoio	Ser generoso, e simpático, demonstrar afeto, etc.
Mudança	Fazer coisas novas e diferente, etc.
Resistência	Ser persistente, etc.
Agressão	Combater pontos de vistas contrários, etc.

Quadro 5. Necessidades segundo Murray

Fonte: Adaptado de WAGNER III e HOLLENBECK , 2000.

Murray (apud Longen, 1997) afirma que as necessidades estão relacionadas com os aspectos internos do organismo, porém não desconsidera a presença de estímulos externos que propulsionam a ação. Isto significa que existe uma inter-relação entre estímulos internos e externos. Diferentes necessidades podem acontecer simultaneamente, com graus de satisfação semelhantes, maiores ou menores, e conflitantes entre si, sendo que o comportamento do indivíduo será determinado por estas.

Perls (1977) considera que o comportamento acontece em relação à pessoa e o seu ambiente, existindo inclusive uma hierarquização das necessidades. O indivíduo atua visando à satisfação da necessidade mais emergente no momento, que se torna figura sobre um fundo. Na medida que esta é satisfeita ela volta a ser fundo, surgindo então uma outra necessidade como figura.

o homem saudável identifica sem esforço a necessidade dominante no momento, sabe fazer escolhas para satisfazê-las e está assim *disponível para a emergência de uma nova necessidade*: ele está sob o efeito de um *fluxo permanente de formações e, depois, de dissoluções de “Gestalts”*, movimento ligado à hierarquia de suas necessidades perante o aparecimento sucessivo de “*figuras*”, em primeiro plano sobre o fundo de sua personalidade. (GINGER e GINGER, 1995, p. 129, grifo do autor)

Há um fluxo constante de necessidades que, ao serem satisfeitas, tornam-se fundo e não mais figura, dando oportunidade a outra necessidade (figura) de se delinear do fundo e assim sucessivamente. Embora possam existir muitas necessidades concomitantemente, cabe ao indivíduo priorizá-las, diferenciando-as do fundo, mobilizando energia, realizando um ciclo de contato saudável, na tentativa de satisfazê-las.

O ciclo de contato refere-se ao modo como o indivíduo lida com suas necessidades, havendo quatro fases principais: pré-contato, incluindo a sensação; o tomar contato, que engloba a conscientização e mobilização de energia; o contato, referente a ação e o contato propriamente dito; e o pós-contato, caracterizado pela satisfação do contato, bem como o movimento de retração para o surgimento de uma nova necessidade (figura 5).

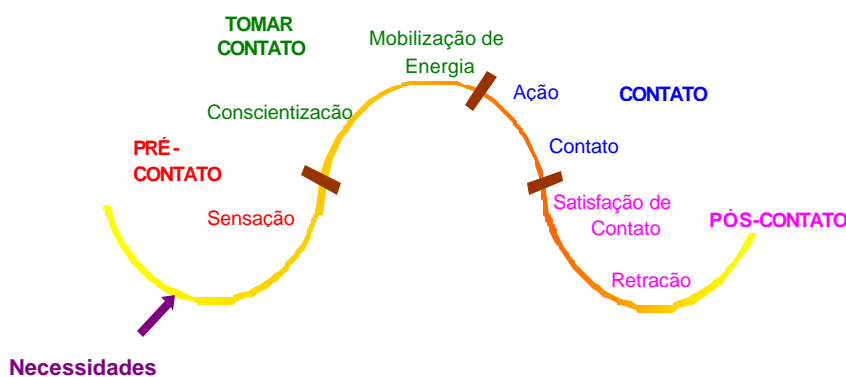


Figura 5. Ciclo de contato.

Fonte: Adaptado de Ginger e Ginger, 1995.

Um trabalho importante para a compreensão do comportamento empreendedor é de David McClelland, que desenvolveu a teoria dos motivos humanos, englobando três necessidades (Montana e Charnov, 2000):

- Necessidades de realização – é muito forte em empreendedores, uma vez que os indivíduos procuram sempre se auto-desenvolver, estabelecer metas, buscando mudanças constantes.
- Necessidades de poder – tem como característica a obtenção e prática do poder e da autoridade.

- Necessidades de afiliação – estão associadas ao estabelecimento e à manutenção das interações sociais.

Maslow (2000), enfatiza que as condições intrínsecas ao indivíduo e o tipo de motivo e necessidade determinam o comportamento humano. Em sua teoria motivacional, faz uma hierarquização dos cinco acionadores básicos (figura 6):

- Necessidades fisiológicas – correspondem às necessidades mais básicas como alimentação, habitação, sono.

- Necessidades de Segurança – objetivam a preservação do indivíduo, proteção contra perigos e ameaças.

- Necessidades Sociais – envolvem a participação ou associação a grupos, de ser incluídos e integrados realizando a troca afeto e amizade.

- Necessidades de Estima – relacionadas a auto-estima ou ao ego, envolvem auto-confiança, competência, autonomia, reconhecimento, aprovação dos outros. A satisfação promove sentimentos de poder, prestígio e influência.

- Necessidades de Auto-Realização – diz respeito ao desenvolvimento das aptidões e potenciais, por meio do autodesenvolvimento contínuo, na busca da superação dos próprios limites.



Figura 6. Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Fonte: Maslow, 2000.

As necessidades determinam os diferentes tipos de comportamentos, diretamente relacionadas com o grau das mesmas e com a possibilidade de satisfazê-las. É importante salientar que estas necessidades não são escalonarias,

mas situacionais. De acordo com Maslow (2000), o indivíduo nunca está plenamente satisfeito, pois ao satisfazer uma, sempre existirá um outro motivo, dirigindo este indivíduo a atitudes motivacionais, colocando-o em comportamentos ativos diante da vida (figura 7).

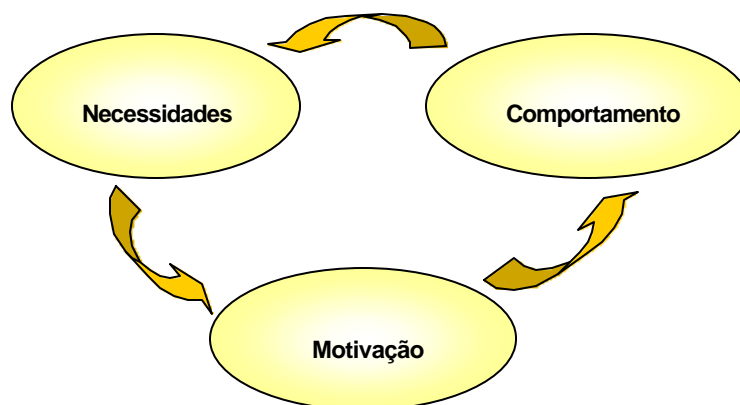


Figura 7. Geração de comportamento.

Fonte: Lezana et al, 2001, p. 4

Entretanto, deve-se ter o cuidado em não confundir atitudes motivacionais com comportamentos condicionados. As transformações de comportamento são resultantes de um processo lento e contínuo, por meio do auto-conhecimento e da descoberta das próprias necessidades, além do desenvolvimento das habilidades. Contudo, o que muitas vezes acontece, são apenas modificações de comportamentos superficiais, conseqüências de condicionamentos que se apóiam nos reforços e punições que, quando suspensos, se extinguem e o comportamento retorna ao estado inicial.

De acordo com Moscovici (1996, p.78):

A gratificação (satisfação) e a frustração (insatisfação) de necessidades passam a ser elementos importantes na teoria da motivação. Uma necessidade satisfeita não é mais um motivador e um homem frustrado em algumas de suas necessidades básicas não pode ser considerado inteiramente desajustado, ao contrário, poderá estar mais motivado a depender do grau de sua insatisfação.

Então, de certo modo a insatisfação das necessidades mobiliza energia para a ação visando a satisfação, caracterizando saúde mental e física, uma vez que o

indivíduo quando satisfeito em todas as necessidades tende a inércia. Mas a incessante busca pelo equilíbrio, faz com que o ser humano tente satisfazer todas as suas necessidades, num processo homeostático, entre o indivíduo (eu) e o meio que o cerca.

O ser humano não é totalmente independente dos outros, como também, não é totalmente dependente deles. É possível ser consciente da dependência social, assumindo compromissos, sem negligenciar a independência pessoal, estabelecendo uma relação interdependente com o meio. Isso mostra a problemática que ocorre quando se tenta enquadrar as pessoas a algum modelo ideal, desrespeitando e ameaçando a identidade pessoal, sem verificar quais as reais necessidades de cada indivíduo, esquecendo-se da individualidade dos seres humanos.

Os empreendedores têm seus desejos e com certeza empreender está diretamente associado a algumas necessidades desses indivíduos. As pulsões, instintos e necessidades que movem os comportamentos ainda são motivos de muitas pesquisas. Descobrir o que impulsiona o empreendedor é a grande chave para a compreensão dos comportamentos e do sucesso desses indivíduos. É preciso analisar as necessidades do empreendedor em relação a si mesmo e os reflexos disto em sua empresa.

Uma visão mais tradicional da organização negligencia aspectos latentes como as atitudes, normas e valores, os mitos pessoais e organizacionais, os sentimentos, motivações e desejos, dimensões importantes para a compreensão da dinâmica organizacional.

De acordo com Birley e Westhead (1992) as principais necessidades dos empreendedores são:

- **Necessidade de Aprovação** – seus desejos são conquistar uma alta posição na sociedade, obter o reconhecimento, ter respeito, status e prestígio da sociedade.
- **Necessidade de Independência** – a necessidade de liberdade e autonomia é bastante forte nos empreendedores, buscando colocar seu enfoque no trabalho, bem como o controle do seu próprio tempo.

- **Necessidade de Desenvolvimento Pessoal** – refere-se à necessidade de desenvolver seus potenciais, habilidades, buscar novos conhecimentos, de inovar, estar sempre acompanhando e a frente das mudanças exigidas pelo mercado.

- **Necessidade de Segurança** – necessidade de proteção dos perigos e ameaças advindos do meio, podendo ser perigos reais ou imaginários, físicos ou psicológicos; é a autopreservação.

- **Necessidade de Auto-realização** – é o aperfeiçoamento dos desempenhos e realizações, por meio da maximização dos potenciais.

O indivíduo cresce porque tem mecanismos que propiciam o desequilíbrio. Para satisfazer as necessidades os empreendedores precisam de “ferramentas”, que são os conhecimentos e as habilidades.

3.2.2 Os conhecimentos

A psicologia cognitiva trata da “forma como a mente estrutura ou organiza a experiência” (SCHULTZ e SCHULTZ, 1994, p. 410). Piaget, buscando compreender o processo do conhecimento, postula a Teoria Cognitiva. Apesar de não estar associado a essa abordagem psicológica Freud, vem complementar esta construção quando se preocupa com o conteúdo do conhecimento, ou seja, o primeiro autor se interessa com a forma e o segundo com o porquê. (SCHULTZ e SCHULTZ, 1994, FURTH, 1995)

Para Piaget (apud Furth, 1995, p. 11):

Obviamente, para a inteligência funcionar deve ser motivada por um poder afetivo. Uma pessoa jamais resolverá um problema se o problema não a interessar. O ímpeto para tudo reside no interesse, motivação afetiva...

Partindo do princípio que as necessidades direcionam os indivíduos para a ação e fazem parte do id, estrutura onde se encontram os desejos, os afetos e as emoções, pode-se concluir que são os afetos/emoções os responsáveis pelo movimento da vida, inclusive pela aquisição do conhecimento.

Mas o que é conhecimento? Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) essa é um pergunta feita desde o período grego, onde os filósofos acreditam que conhecimento

é a “crença verdadeira justificada”⁴. Na filosofia ocidental tem-se: 1. Racionalismo – onde o conhecimento não é apenas resultado da experiência sensorial, mas um produto de um processo mental. 2. Empírico – que acredita que a experiência sensorial é a fonte de conhecimento, e que não há conhecimento *a priori*.

Kant (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 28), no século XVIII, conseguiu unir o racionalismo e o empirismo afirmando que “embora todo nosso conhecimento comece com a experiência, isso não quer dizer que todo o conhecimento surja da experiência”. Voltando ao esforço de unir as duas correntes, Marx propõe que a percepção é interativa entre o conhecedor e o conhecido, num processo contínuo e dialético. Contudo, para o existencialismo o conhecimento revela o mundo, mas necessita da ação para atuar nele.

Para Maturana e Varela (2001, p. 35) “conhecer é uma ação efetiva, ou seja, uma efetividade operacional no domínio de existência do ser vivo”. A partir deste pressuposto o ser humano atua diretamente na sua existência e no seu meio. Lezana e Tonelli (1998, p.22) dizem que o “conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia”. Não se pode ignorar, segundo esses autores, a influência do meio, seja ele físico e/ou social, bem como os processos fisiológicos e as necessidades e experiências vivenciadas.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é diferente de informação, essa é um meio para se construir o conhecimento, afetando-o, reestruturando-o. Existem duas perspectivas para a informação: 1. Sintática – volume da informação; 2. Semântica – significando-as; ambas auxiliam na construção do conhecimento, porém é inegável que o segundo aspecto possui uma maior relevância para a “criação do conhecimento”.

Existem dois tipos de conhecimentos: o explícito e o tácito (quadro 6). O tácito é pessoal, específico, difícil de ser comunicado, as habilidades estariam ligadas diretamente a este tipo de conhecimento. O explícito é transmissível em linguagem “formal e sistemática”. O conhecimento expresso em palavras e números

⁴ Conceito inserido por Platão. O conhecimento do indivíduo sobre algo necessita que: 1. Seja verdadeiro (condição de verdade), 2. O indivíduo acredite (condição de crença) e, 3. A crença seja justificada (condição de justificação). (Nonaka e Takeuchi, 1997)

é apenas uma parcela de um conjunto de conhecimentos como um todo (POLANY apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Conhecimento Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 6. Tipos de conhecimentos

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 67

Para Fleury e Oliveira Jr. (2002) é importante a organização integrar os diversos conhecimentos, partindo das interações sociais existentes. Estes autores acreditam que o modelo criado por Nonaka e Takeuchi, em 1995 (quadro 7) é uma possibilidade de compreensão acerca deste assunto.

		Para	Para
		Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
De	Conhecimento Tácito	<i>Socialização</i> Acontece através da observação, imitação e prática. Adquiri-se pela experiência compartilhada	<i>Externalização</i> Processo de criação perfeito, onde o conhecimento torna-se explícito na forma de metáfora, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
De	Conhecimento Explícito	<i>Internalização</i> Incorporação do conhecimento, é que se chama de “aprender fazendo”	<i>Combinação</i> Processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, por exemplo a educação e o treinamento nas escolas.

Quadro 7. Formas de conversão de conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

O “conjunto de conhecimentos é resultante de processos de aprendizagem”, que faz parte da história de cada um, possibilitando mudanças e modificando comportamentos (LEZANA e TONELLI, 1998).

Aprender, segundo Coelho (apud Santos, 2001) é o “resultado da estimulação ambiental sobre o indivíduo já maturado (preparado), diante de uma situação problema (algo novo) que tem como resultado uma mudança em função da experiência”.

Para Piaget (1996), na aprendizagem os esquemas de assimilação sofrem acomodação e o equilíbrio entre essas funções significa que houve a adaptação. Essa acontece “quando um organismo se transforma em função do meio” (AIUB, 2002). Por acomodação entende-se a capacidade de utilizar as coisas já existentes como parte do seu próprio funcionamento e, por assimilação quando a realidade adere aos esquemas do indivíduo (LONGEN, 1997). É importante dizer que o indivíduo busca o equilíbrio no processo de aprendizagem e ao atingi-lo, surge um novo desequilíbrio, num processo cíclico e contínuo.

O processo de aprendizagem é individual e singular, depende dos seus interesses e necessidades. Buscando aprimorar suas capacidades os indivíduos utilizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, desenvolvendo e aperfeiçoando seus conhecimentos e habilidades.

Empreendedores necessitam além de conhecimentos desenvolver suas habilidades para que seu empreendimento tenha sucesso. Quando a informação adquire um significado para o indivíduo torna-se conhecimento, e sua aplicação prática trará como consequência o desenvolvimento de alguma habilidade, que é a “arte de saber fazer”.

Diante disso, há algum tipo de conhecimento específico importante para os indivíduos empreendedores? Quais os conhecimentos que o empreendedor deve adquirir para alcançar o sucesso? Para gerenciar e empreender os indivíduos necessitam a cada fase da empresa adquirir e aprimorar os seus conhecimentos de acordo com o ciclo de vida das organizações. Para Lezana e Tonelli (1998), é necessário conhecimentos como:

- **Aspectos técnicos relacionados com o negócio:** o empreendedor precisa conhecer o produto ou serviço que irá oferecer ao mercado. É preciso que ele saiba todo o processo de produção, pois nas primeiras fases da empresa, possivelmente ele terá que atuar em diversos setores da organização. Quanto maior o conhecimento que tiver acerca do mercado, das técnicas, dos produtos, dos custos, dos processos de

fabricação, gerenciamento, etc. maior as chances de alcançar o sucesso. Caso o empreendedor não tenha esses conhecimentos, é necessário adquiri-los, existindo ainda a possibilidade de buscar sociedade com alguém que detenha essas informações.

- **Experiência na área comercial:** Atender as necessidades do cliente não é uma questão de um serviço extra. Atualmente isso é fundamental para a sobrevivência da empresa. Por isso é imprescindível que o empreendedor compreenda a área comercial, que não é delimitada apenas pelas vendas e pós vendas, mas que inclui a distribuição do produto, pesquisa de mercado, publicidade, marketing, etc.
- **Escolaridade:** Os conhecimentos adquiridos pelo sistema formal de ensino são importantes para o empreendedor, pois ele deve possuir um nível mínimo de escolaridade que auxilie na interação e socialização com as demais pessoas e que permita uma resposta adequada às exigências que a sua empresa requer.
- **Experiência em empresas:** A experiência é um conhecimento tácito. Obtê-la permite ao empreendedor conhecer o funcionamento dos diversos setores da empresa, facilitando a resolução de problemas na organização.
- **Formação complementar:** Atualmente as mudanças são freqüentes e muito rápidas, em consequência a sociedade está exigindo uma atualização constante dos indivíduos. É necessário adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades na tentativa de acompanhar as modificações do mundo globalizado. Por isso o empreendedor de sucesso necessita aprimorar seus conhecimentos, através de treinamentos, cursos, capacitações, etc. A participação em associações, agremiações, programas culturais facilitam algumas ações no mundo empresarial.
- **Vivência com situações novas:** Os imprevistos e as situações inusitadas são freqüentes na vida, ainda mais no mundo onde as mudanças e as transformações surgem a cada instante. Ao adquirir experiência em lidar com as mais diversas situações, o empreendedor

aprende a superar os problemas com mais segurança e de maneira mais equilibrada.

Nos dias de hoje a sociedade está a busca de pessoas qualificadas, que possam gerar novos conhecimentos. Por isso as organizações estão indo além dos conhecimentos, estão procurando desenvolver competências.

3.2.3 As habilidades

Perrenoud (1996) afirma que competência e *savoir-faire* estão entrelaçados em alguns contextos, porém a competência vai além do “saber-fazer”, ela é mais complexa, aberta e flexível e está mais vinculada ao conhecimento.

A competência é uma ligação entre conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos (MEDEF, apud ZARIFIAN,2001). Segundo Zarifian (2001, p 67) a competência não se refere apenas à qualificação de um emprego, ela “se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a sua situação profissional, logo, a maneira como ele enfrenta essa situação está no âmago da competência)”.

Como a competência precisa da atividade prática para se manifestar, Fleury (2002, p. 55) diz que competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (figura 8). Para uma melhor compreensão Fleury (2002) propõe algumas definições, inspiradas na obra de Le Boterf:

- Saber agir: saber o que e por que faz, saber julgar, escolher, decidir.
- Saber mobilizar recursos: criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
- Saber comunicar: compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
- Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
- Saber se engajar e se comprometer: saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.

- Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
- Ter visão estratégica: conhecer e entender os negócios da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

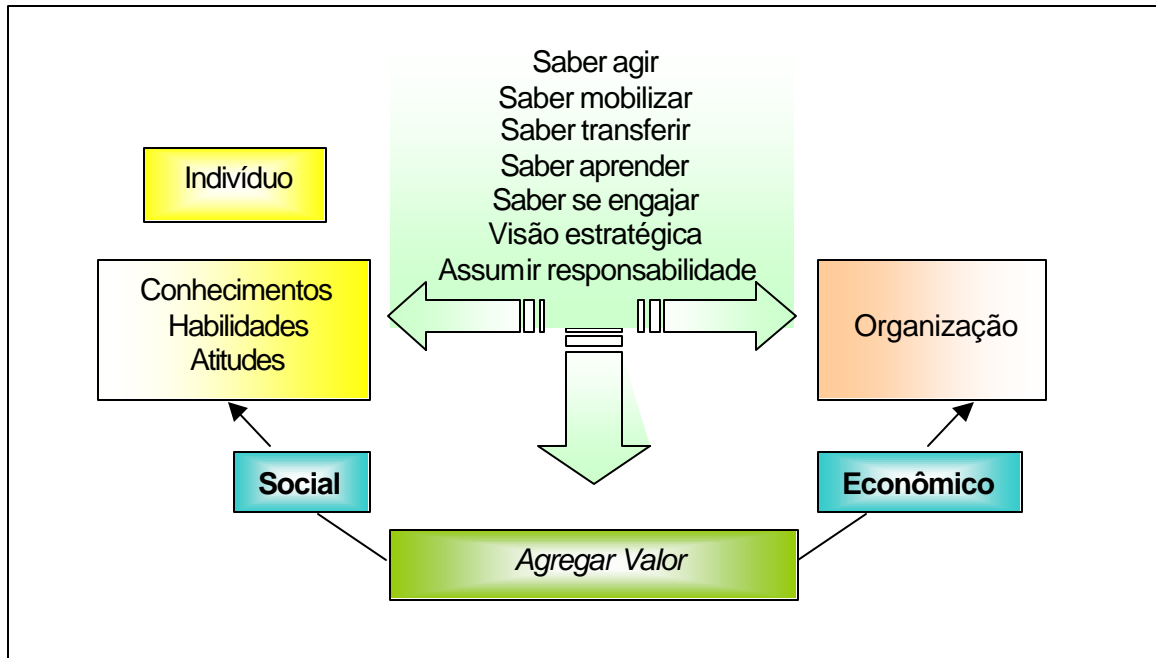


Figura 8. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury, 2002, p. 55.

Diante disso a competência é a habilidade desenvolvida pelo indivíduo direcionada para alguma tarefa ou função (LEZANA et al, 2002). Robbins (2002, p.31 e 32) entende que habilidade é “a capacidade do indivíduo de desempenhar as várias tarefas de um cargo. É uma avaliação corrente do que alguém pode fazer”. Este autor acredita que há dois conjuntos de habilidades:

- Intelectuais: aquelas importantes no desempenho de atividades mentais, tendo como dimensões: a aptidão numérica (ser veloz e exato na aritmética), a compreensão verbal (entender o que é lido ou ouvido e as relações das palavras umas com as outras), a velocidade perceptiva (identificar semelhanças e diferenças visuais com rapidez e exatidão), o

raciocínio indutivo (capacidade de identificar uma sequência lógica num problema e solucioná-lo), o raciocínio dedutivo (capacidade de usar a lógica e avaliar as implicações de um argumento), a visualização espacial (ser capaz de imaginar e abstrair) e a memória (reter e lembrar de experiências passadas).

- Físicas: importantes para fazer trabalhos padronizados, no qual se exija energia, destreza manual, força. O autor elenca nove habilidades básicas: força dinâmica, força do tronco, força estática, força explosiva, flexibilidade estendida, flexibilidade dinâmica, coordenação do corpo, equilíbrio e resistência.

Lezana e Tonelli (1998) acreditam que habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades, expressada por meio de ações que se iniciam com o conhecimento que o indivíduo possui. Ao enfrentar diversas situações, as respostas emitidas pela pessoa vão se incorporando ao sistema cognitivo e desenvolvendo a habilidade.

O sistema psicológico vai se modificando e se estruturando sempre que um novo dado é inserido no espaço vital da pessoa, ou quando há uma reestruturação desse sistema. Desta maneira o desenvolvimento de habilidades acaba alterando o comportamento humano, é uma parte re-configurando o todo, isso é possível, pois de acordo com a Psicologia da Gestalt “o todo é diferente da soma das partes” (RIBEIRO, 1985, p. 71).

No dia a dia o indivíduo percebe a necessidade de aperfeiçoamento para empreender com sucesso suas funções. Empreendedores não são apenas os indivíduos que abrem seu próprio negócio, existem os intraempreendedores que aplicam em suas profissões os conhecimentos e as habilidades que desenvolveram, trazendo inovações e melhorias garantindo o sucesso de sua profissão e do empreendimento.

Sabendo que a empresa é um reflexo do comportamento do empreendedor, é necessário que algumas habilidades sejam desenvolvidas para se ter o sucesso do empreendimento.

Para Lezana e Tonelli (1998) existem algumas habilidades primordiais a serem desenvolvidas:

- **Identificação de novas oportunidades:** é a facilidade de identificar novas oportunidades de produtos e serviços e novos nichos de

mercados. É necessário aguçar a percepção do empreendedor para ver além e também ver o óbvio, ele precisa ver o meio, o mercado, a realidade tal como ela é para poder inovar.

- **Valoração de oportunidades e pensamento criativo:** o empreendedor precisa realizar uma avaliação crítica das oportunidades que lhe surgem, sem perder com isso o fator principal para a inovação: a criatividade. É necessário que ele veja e crie novas oportunidades, mas que também saiba escolher dentre elas a sua melhor opção, sempre ciente da realidade e das possibilidades.
- **Comunicação persuasiva:** os empreendedores devem estar atentos a arte do convencimento; devem convencer os demais de suas idéias, sejam eles clientes, parentes, sócios fornecedores, etc. Deve-se salientar que a persuasão vai além da habilidade oral, envolve todas as formas da comunicação.
- **Negociação:** assim como a comunicação persuasiva o empreendedor deverá saber comercializar seus produtos, fixar preços de compra e de venda, enfim negociar.
- **Aquisição de informações:** o mundo globalizado instiga cada vez mais a competição, as informações adquiridas fazem a diferença muitas vezes num negócio. Conhecer sobre o mercado, os processos, as tecnologias pode garantir à empresa uma certa segurança.
- **Resolução de problemas:** diante dos problemas os indivíduos adotam posturas diferenciadas, uns possuem o estilo mais adaptador (tentando melhorar o que já existe) e outros mais inovadores (criando soluções totalmente novas e mais radicais). Independentemente disso, é necessário que os empreendedores adotem uma postura pró-ativa, não tendo medo de enfrentar as dificuldades.

O empreendedor deve ter consciência de seu potencial e limitações, pois sempre existe a opção de desenvolver suas potencialidades ou se associar a alguém que possua as características necessárias ao sucesso do empreendimento. É importante salientar que, a experiência é a melhor maneira de se desenvolver as habilidades.

3.2.4 Os valores

Assim como na cultura da sociedade, a organização possui uma cultura bastante específica, fundamentada por valores e normas, que moldam o comportamento das pessoas que ali estão inseridas.

Sabe-se que os indivíduos são impulsionados pelo id, porém é o superego que delimita, de acordo com os valores morais, éticos e sociais da sociedade, o que o ego pode ou não realizar. Por isso entender a cultura e os valores que norteiam os comportamentos permite uma compreensão melhor sobre os seres humanos.

Apesar de não ser empregada a palavra, na história da filosofia é possível verificar algumas contribuições acerca deste tema. O filósofo Sócrates buscava compreender os valores éticos e as virtudes que norteavam o comportamento humano. Platão, no “Mundo das idéias” faz uma reflexão sobre a idéia de bem, mas foi Nietzsche que inseriu o termo valor na filosofia proclamando a necessidade da inserção de novos valores para que surja uma nova sociedade (TELES, 1981).

De acordo com Dias (2001, p. 78) “os valores só existem e se realizam no homem, pelo homem e para o homem. Isso nos diz que os valores encontram as suas fontes geradoras no ser e têm como objetivo a realização humana”.

São vários os conceitos de valores, Robbins (2002, p. 87) afirma que os valores são as convicções básicas “que contêm o elemento julgador que conduz as idéias de um indivíduo ao que é certo, bom ou desejável”. Para Clark (apud Costa, 1999) os valores são concepções, expressas objetivamente e por padrões de ações desejáveis, de um determinado grupo. De acordo com Deal e Kennedy (apud Costa, 1999), eles possibilitam um senso de direção para as pessoas.

Lezana e Tonelli (1998, p. 23) acreditam que os “valores são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo”.

Os valores são a não-indiferença, são qualificáveis e não quantificados, é a noção de bem e mal, certo e errado, enfim é o significado, o juízo que o indivíduo faz sobre alguma coisa, que auxilia na adaptação social. Segundo Homer e Kahle (apud. Dias, 2001, p. 80):

Valores são semelhantes às atitudes, no sentido que ambos são abstrações de adaptações que surgem continuamente da assimilação, acomodação, organização e integração da informação ambiental com finalidade de promover intercâmbios com o ambiente favorável à preservação do funcionamento otimizado.

Desta maneira pode-se dizer que na medida que o homem se adapta ao meio que vive ele vai introjetando os valores ditados por toda a sociedade, repassados primeiramente pela família, logo depois por professores, amigos, associações e grupos. Os valores são muitas vezes duradouros e podem ser também inconscientes, mas não são imutáveis. Eles são passíveis de transformação e modificação. A libertação de velhos dogmas pode ocorrer por meio do conhecimento.

Allport (apud Schultz e Schultz, 2002), em 1960, desenvolveu um inventário chamado Estudos de Valores, elencando seis categorias de valores (quadro 8). Segundo este autor, os valores são traços da personalidade, e ainda “representam interesses e motivações firmemente defendidos”.

Valores	Descrição
Teóricos	Descoberta da verdade e se caracteriza por ser uma abordagem mais empírica, intelectual e racional da vida.
Econômicos	Diz respeito ao útil e prático.
Estéticos	Associado às experiências artísticas e à forma, harmonia e graça.
Sociais	Refletem relações humanas, altruísmo e filantropia.
Políticos	Poder, influência e prestígio pessoais.
Religiosos	Relativo ao místico e à compreensão do universo com um todo.

Quadro 8. Categorias de valores segundo Allport

Fonte: Adaptado de Schultz e Schultz, 2002

Rokeach (apud Robbins, 2002) criou o Levantamento de Valores de Rokeach, com dois conjuntos de valores: 1. Valores terminais - compreendendo a “estados supremos de existência desejados”, são as metas que os indivíduos gostariam de alcançar em sua vida; 2. Valores instrumentais - refere-se “aos modos de comportamentos preferíveis”, ou ainda, é a maneira para alcançar os valores terminais (quadro 9).

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambicioso (trabalhador, aspirador)
Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)	Liberal (mente aberta)
Um sentido de realização (contribuição duradoura)	Capaz (competente, eficaz)
Um mundo em paz (livre de guerras e conflitos)	Animado(despreocupado, alegre)
Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)	Limpo (arrumado, ordeiro)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Corajoso (defende suas crenças)
Segurança familiar (tomar conta de quem se ama)	Clemente (desejoso de perdoar)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Prestativo (trabalha para o bem-estar dos outros)
Felicidade (contentamento)	Honesto (sincero, verdadeiro)
Harmonia interior (livre de conflitos interiores)	Imaginativo (ousado, criativo)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Independente (autoconfiante, auto-suficiente)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Prazer (vida agradável, de lazer)	Lógico (coerente, racional)
Salvação (vida salva, eterna)	Amoroso (afetuoso, suave)
Auto-respeito (auto-estima)	Obediente (consciente, respeitoso)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Educado (cortês, de boas maneiras)
Amizade verdadeira (companheirismo)	Responsável (digno de confiança)
Sabedoria (um entendimento maduro da vida)	Autocontrolado (reprimido, auto disciplinado)

Quadro 9. Valores Terminais e Instrumentais

Fonte: Robbins, 2002, p. 88.

Empinotti (1994) classifica os valores da seguinte maneira:

- Valores existenciais: ligados a tudo aquilo que o ser humano deseja ser. Dividem-se em: vitais – associados aos mais diversos aspectos da vida como: saúde, alimentação, lazer, etc; e econômicos – ligados ao trabalho, salário, economia, produção, etc. Por serem tão abrangentes estão diretamente associados à visão de mundo e de homem dos indivíduos.
- Valores estéticos: relacionado com a beleza, a sensibilidade, percebidos pelos cinco sentidos humanos.
- Valores intelectuais: refere-se à inteligência, ao conhecimento. Pode ser dividido em científicos – baseados em evoluir, criar e expandir horizontes, e os culturais – resultante do acúmulo de experiências.

- Valores morais: relacionados à doutrina, princípios e normas. Subdivididos em éticos – ligados à moral, ao padrão do que se tem por justo, correto e honesto, buscando a justiça e a virtude, e em morais – são os padrões e normas sociais ditados por um grupo de pessoas.
- Valores religiosos: dizem respeito à religiosidade, às divindades. Podem ser subdivididos em dois: o divino – relacionado com um líder ou entidade maior (como Deus, Buda, etc.), pregando a fraternidade dos povos; o profano – orientado pelo fanatismo, levando indivíduos a atos como autopunição, inclusive guerras.

É importante ressaltar que os valores variam de acordo com a cultura de cada região. O que é valorizado num local pode ser tratado com indiferença num outro. Hofstede (apud Robbins, 2002) fez uma pesquisa onde constatou cinco dimensões de cultura nacional: 1. *Distância do poder*: o grau em que os indivíduos lidam com o poder nas instituições. 2. *Individualismo versus Coletivismo*: onde se percebe o nível com que as pessoas preferem participar ou não a grupos. 3. *Quantidade de vida versus qualidade de vida*: diz respeito ao que as pessoas valorizam (aquisição de bens materiais ou preocupação com o seu bem-estar e dos demais). 4. *Evitação de incerteza*: relacionado com a preferência de situações estruturadas às não estruturadas. 5. *Orientação no longo prazo versus no curto prazo*: ênfase ao futuro ou ao passado e presente.

Os valores assumem uma dimensão importante na vida e na sociedade, determinando leis e normas de conduta. A compreensão deles permite um melhor entendimento da cultura da organização, pois quase sempre os valores da empresa são apenas uma consequência dos valores do empreendedor.

Qual os valores mais importantes para os empreendedores? Este é um questionamento difícil de se responder, pois os indivíduos priorizam alguns valores, que dependerão muito da história de vida, dos valores familiares, das experiências vividas, dos grupos no qual se está inserido, da sociedade, enfim de diversos fatores que seria difícil de se enumerar.

Contudo, Lezana e Tonelli (1998) relacionam os valores listados por Empinotti (citado anteriormente) ressaltando aspectos importantes para o comportamento empreendedor, como:

- **Valores existenciais:** pois a empresa traz a possibilidade de obter dinheiro, ter acesso a padrões de saúde, alimentação, habitação, lazer, e tudo mais que o empreendedor aspira.
- **Valores estéticos:** geralmente aparecem na preocupação com o ambiente de trabalho, na ordem e na limpeza da empresa, valorizada pelos empreendedores.
- **Valores intelectuais:** auxiliam o empreendedor a determinar o ritmo de inovação, a importância da criatividade na empresa, utilização de tecnologias, etc.
- **Valores morais:** determinaram a relação da empresa com a sociedade. Geralmente os empreendedores são pautados nos preceitos éticos, morais e legais da sociedade.
- **Valores religiosos:** ligados à espiritualidade como um todo, estão muitas vezes relacionados com a manifestação cultural da sociedade, o que reflete diretamente na empresa, através do empreendedor e sua visão diante dos ritos e cerimônias.

Rokeach (apud Robbins, 2002) percebeu que os valores variam conforme os grupos. A partir disso, realizou uma pesquisa comparando os valores dos executivos com os dos membros de sindicatos (quadro 10).

<i>Executivos</i>		<i>Membros de Sindicatos</i>	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
1.Auto-Respeito	1. Honesto	1.Segurança Familiar	1. Responsável
2. Segurança Familiar	2. Responsável	2. Liberdade	2. Honesto
3. Liberdade	3. Capaz	3. Felicidade	3. Corajoso
4. Um sentido de realização	4. Ambicioso	4. Auto-Respeito	4. Independente
5. Felicidade	5. Independente	5. Amor Maduro	5. Capaz

Quadro 10. Comparação dos valores entre executivos e membros de sindicatos.

Fonte: Adaptado de Robbins, 2002.

A compreensão dos valores empreendedores é importante, pois auxilia no processo de negociação entre empreendedor e funcionários, onde a política social e econômica adotada por cada grupo interfere na tomada de decisão. Entender os

valores humanos e dos grupos que se tem interação, facilita na resolução dos possíveis impasses comuns nos conflitos organizacionais.

Os valores fazem parte do superego, são as introjeções absorvidas pelo meio. No sistema comportamental, eles funcionam como barreiras, inibindo as ações; ou como incentivadores, estimulando a satisfação das necessidades (informação verbal)⁵.

As características comportamentais – necessidades, conhecimentos, habilidades e valores – associadas ao ciclo de vida da organização delineam os fatores que envolvem e determinam o sucesso do empreendimento. O capítulo a seguir detalha os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, na tentativa de explicar o conjunto teórico em relação aos fenômenos analisados na prática.

⁵ Notícia fornecida por Álvaro G. R. Lezana, na disciplina de Ciclo de Vida das Organizações e Empreendedorismo, em 2002.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

*"O nosso ideal devemos colocar nas estrelas,
ainda que fiquemos no meio do caminho."
(Tolstoi)*

A presente pesquisa tem como objetivo central a associação entre teoria e prática. Para tanto, alguns procedimentos são necessários visando atingir as metas propostas.

A tentativa de analisar o ciclo de vida da organização e as características comportamentais dos indivíduos, fazem parte dos objetivos na busca de auxiliar empreendedores a superarem dificuldades na gestão do seu empreendimento.

4.1 Definição do método de pesquisa

Esta pesquisa é de natureza aplicada tendo como objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática, na solução de problemas que ocorrem na realidade. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem como intuito descrever fenômenos, levantando as características de uma determinada população, procurando o estabelecimento das relações entre as variáveis (SANTOS, 1999, LAKATOS, 2002 e GIL, 2002).

Para Andrade (1997, p. 12) a pesquisa científica “é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos”.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa com fases qualitativas e quantitativas. Qualitativa porque considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo utilizado a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. E quantitativa, pois traduz em números opiniões e informações, requerendo o uso de recursos e técnicas estatísticas, a serem definidos.

De acordo com os procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de estudo de campo, e também documental, focalizando uma comunidade de empresários participantes do Projeto de Capacitação Empresarial oferecido pela parceria entre Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE).

A pesquisa de estudo de campo busca o aprofundamento dos objetivos propostos, apresentando desta maneira maior flexibilidade do que o simples levantamento das informações (GIL, 2002).

4.2 Caracterização da Pesquisa

Logo após definir os métodos de pesquisa é imprescindível demarcar a amplitude do trabalho, determinando a dimensão e a população a ser pesquisada.

4.2.1 Delimitação e Limitação da Pesquisa

A amostragem da pesquisa é não-probabilista do tipo intencional, ou seja, não faz uso de formas aleatórias de seleção, não se dirigindo a elementos representativos da população, mas aos indivíduos de acordo com o cargo ocupado (LAKATOS e MARCONI, 2002).

A pesquisa ocorreu no período de 26 de setembro de 2002 a 30 de abril de 2003, com proprietários ou sócios de empreendimentos, independentemente do setor de atuação no mercado. Todos os entrevistados eram alunos de cursos de capacitação em nível de especialização ou extensão, do Programa de Capacitação Empresarial (PCE) oferecido nacionalmente pela parceria entre Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Serviços de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE).

O Programa oferecido tem como objetivo capacitar empresários de todo o país qualificando-os para a gestão do empreendimento. Para a execução foi efetuada ainda uma parceria junto às instituições de ensino, escolhidas pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) de cada Estado.

A possibilidade desta pesquisa de campo aconteceu quando o IEL Nacional associou-se a Universidade Federal de Santa Catarina com o objetivo de desenvolver e aplicar um modelo para avaliar a eficácia da implementação do Projeto de Capacitação Empresarial - PCE, em relação aos seus efeitos sobre o público alvo e seus empreendimentos.

Procurando alcançar os objetivos propostos a pesquisa foi dividida em dois grupos: 1. Identificação e Ciclo de Vida da Organização e 2. Perfil do Empreendedor.

No primeiro grupo o conjunto de informações se destina a identificar dois aspectos básicos: o empreendedor e seu empreendimento. Em relação ao empreendedor, as informações levantadas estão relacionadas à sua história como empreendedor e ao seu perfil básico (idade, sexo, localização, etc.). Em relação à caracterização do empreendimento as informações são referentes ao tipo e tamanho do negócio, estágio do ciclo de vida, relações com outras empresas e principais problemas enfrentados.

Diante da discussão teórica realizada escolheu-se o Modelo de Greiner como variável deste grupo, pois esta abordagem possui um enfoque comportamental e empresarial, contendo cinco fases: Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração.

No grupo referente ao perfil do empreendedor as informações procuram conhecer, no empreendedor, a existência de características psicológicas determinantes do sucesso empresarial. A partir da teoria estudada foram pesquisados quatro grupos de características: necessidades (aprovação, independência, segurança e auto realização), conhecimentos (aspectos técnicos, vivências de situações novas e experiências na área comercial e em outras empresas), habilidades (identificação de novas oportunidades, criatividade, comunicação e negociação) e valores (existenciais, estéticos, intelectuais e éticos e morais); que explicam o comportamento dos indivíduos e principalmente do empreendedor.

A partir das características dos empreendedores e das características de cada fase se construiu como hipótese um quadro de tendências de respostas (quadro 11), na tentativa de facilitar a união da teoria estudada e a prática demonstrada através das informações coletadas, resultando na associação proposta nos objetivos da pesquisa e que serão apresentadas no capítulo a seguir.

As tendências das respostas foram elaboradas através da interpretação textual do modelo ciclo de vida das organizações de Greiner. Por exemplo, supõe-se que as características comportamentais como os conhecimentos que envolvem os aspectos técnicos são mais influentes na fase de criatividade, pois o autor afirma que na primeira fase o foco é no produto e no mercado. Da mesma forma que na fase de direção há uma influência marcante da necessidade de independência, salientada pelo processo de delegação de autoridade e responsabilidade e, na etapa

de delegação a habilidade de negociação e comunicação são importantes para o processo de descentralização da estrutura organizacional.

No quadro exposto as setas vermelhas direcionadas para cima (↑) indicam uma maior influência da característica, já as setas azuis no sentido oposto (↓), induz um menor influência no aspecto apontado.

	FASE 1		FASE 2		FASE 3		FASE 4		FASE 5
Fases – ADIZES	Namoro	Infância	Toca-Toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade			
Fases e Crises– GREINER	Criatividade	Liderança	Direção	Autonomia	Delegação	Controle	Coordenação	Burocracia	Colaboração
NECESSIDADES									
Aprovação	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↓	↓	↑
Independência	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Segurança	↓	↑	↑	↑	↓	↓	↑	↑	↑
Auto-Realização	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
CONHECIMENTOS									
Aspectos Técnicos	↑	↓	↑	↓	↓	↑	↑	↑	↑
Experiência na área Comercial	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓
Experiência em Empresas	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓
Vivências com Novas Situações	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↑
HABILIDADES									
Identificação de Novas Oportunidades	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↑
Criatividade	↑	↑	↓	↓	↑	↑	↓	↓	↑
Comunicação	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Negociação	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
VALORES									
Existenciais	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Estéticos	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Intelectuais	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Éticos e Morais	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

Quadro 11. Relação entre as etapas do ciclo de vida e as características empreendedoras conforme interpretação teórica

4.2.1.1 Instrumentos da Pesquisa

A pesquisa foi estruturada em dois grupos, conforme descrito anteriormente, sendo que para cada um deles etapas foram definidas com o objetivo de alcançar os objetivos propostos (figura 09).

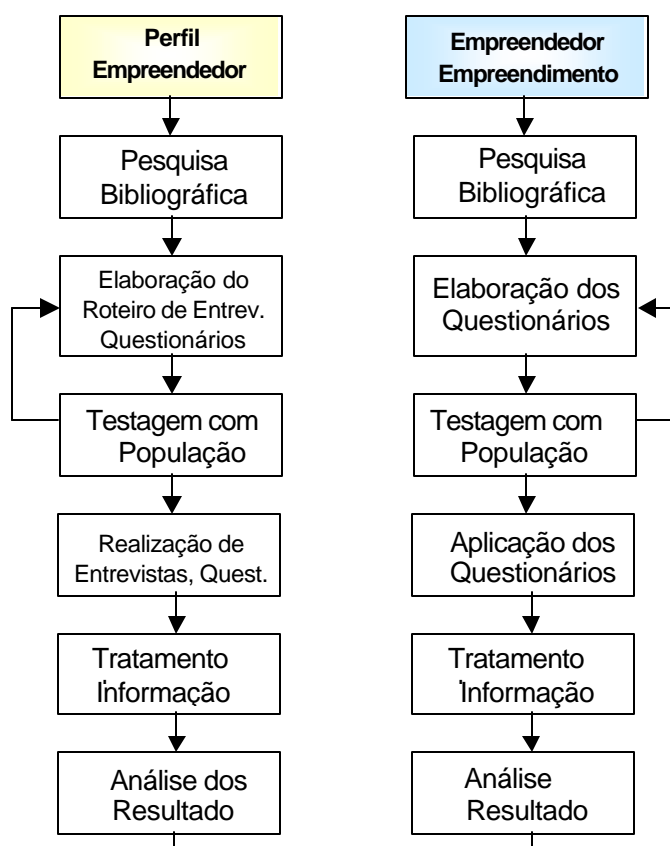


Figura 09. Etapas da pesquisa.

Na parte qualitativa da pesquisa, que tem como objetivo a investigação do perfil e das características do comportamento empreendedor, adotou-se como instrumentos **entrevistas estruturadas** (apêndice 1), individuais e presenciais com cada indivíduo da população, no local de atuação do Programa de Capacitação. Como material de apoio para o registro das informações foram utilizados roteiros e gravadores. Com o objetivo de quantificar as entrevistas, utilizou-se a Escala de Likert, num **questionário complementar** (apêndice 2).

Para obter informações sobre identificação e o ciclo de vida das empresas, optou-se por uma pesquisa mais quantitativa, adotando um **questionário de múltipla escolha**, com perguntas abertas e fechadas (apêndice 3).

O roteiro de entrevista e os questionários foram testados numa amostragem de 10% da população total, que foi determinada de acordo com a região, escolhendo-se as cidades de Ariquemes em Rondônia e a capital do Estado de São Paulo, uma vez que nelas existem realidades sociais e econômicas bastante distintas, o que facilitaria a criação de um instrumento com linguagem de nível nacional. Após a testagem, os instrumentos foram reestruturados, dando seguimento às demais etapas da pesquisa.

4.2.1.2 População

O Programa de Capacitação Empresarial aconteceu em 26 cidades brasileiras, atendendo uma população de 783 alunos, dentre eles gerentes, sócios proprietários, empresários, diretores e outros. A presente pesquisa englobou 219 empresários (quadro 12), que correspondem a 28% do universo.

Cidades	Entrevistados	(%)
1. Ariquemes – Rondônia	13	5,94
2. Rio Branco – Acre	03	1,37
3. Manaus – Amazonas	15	6,85
4. Boa Vista – Roraima	12	5,48
5. Palmas – Tocantins	08	3,65
6. Belém – Pará	06	2,74
Região NORTE – Total	57	26,03
7. Goiânia – Goiás	10	4,57
8. Cuiabá – Mato Grosso	05	2,28
Região CENTRO OESTE – Total	15	6,85
9. Cachoeiro de Itapemirim – Espírito Santo	06	2,74
10. Vitória – Espírito Santo	09	4,11
11. Belo Horizonte – Minas Gerais	19	8,68
12. Nova Friburgo – Rio de Janeiro	09	4,11
13. São Paulo – São Paulo	12	5,48
Região SUDESTE – Total	55	25,11
14. Maceió – Alagoas	03	1,37
15. Salvador – Bahia	02	0,91
16. Fortaleza – Ceará	03	1,37
17. Campina Grande – Paraíba	05	2,28
18. Petrolina – Pernambuco	07	3,20
19. Recife – Pernambuco	10	4,57
20. Teresina – Piauí	11	5,02
21. Natal – Rio Grande do Norte	08	3,65
22. Aracaju – Sergipe	03	1,37
Região NORDESTE – Total	52	23,74
23. Curitiba – Paraná	13	5,94
24. Maringá – Paraná	07	3,20
25. Caxias do Sul – Rio Grande do Sul	09	4,11
26. Florianópolis – Santa Catarina	11	5,02
Região SUL – Total	40	18,26
TOTAL DE ENTREVISTADOS	219	100

Quadro 12. Relação das cidades e a quantidade de entrevistados.

A faixa etária da maioria dos entrevistados encontra-se entre 21 a 50 anos, sendo que a maior concentração, com 39% dos 219 pesquisados, tem idade entre 31 a 40 anos (figura 10). Dentre os entrevistados uma grande parcela pertence ao sexo masculino com 69% da população pesquisada (figura 10).

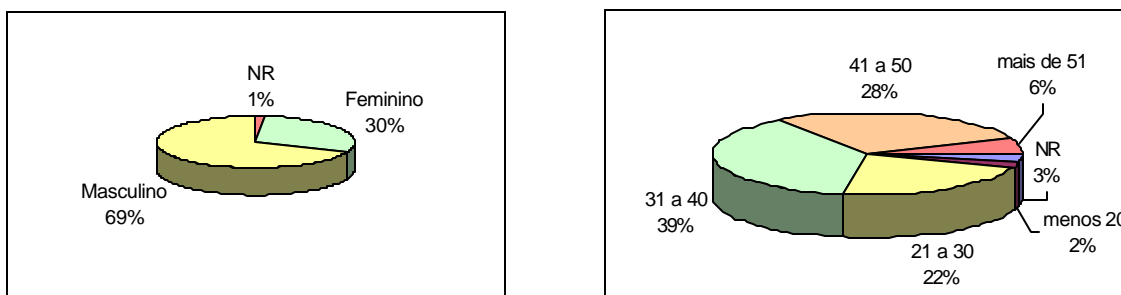


Figura 10. Sexo e idade (em anos) da população pesquisada.

E ainda 85% dos entrevistados possuem terceiro grau completo ou incompleto (figura 11).

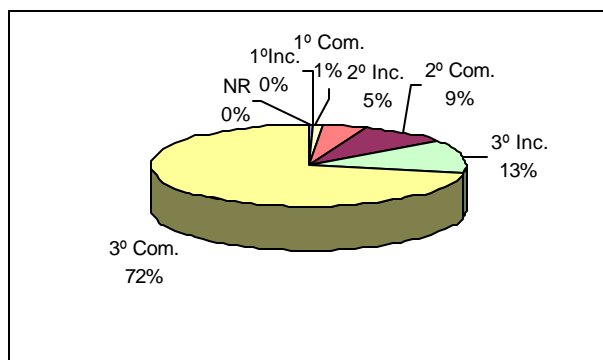


Figura 11. Nível de escolaridade da população pesquisada.

Após definir o método, as variáveis, os instrumentos e a população, é possível iniciar a etapa da aplicação e análise dos dados coletados, que poderá ser observada no próximo capítulo.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

*“...A todo dices que sí
a nada digo que no
para poder construir
esta tremenda armonía
que pone viejo los corazones”
(Pablo Milanès)*

A partir das informações coletadas junto aos empresários das cinco regiões do país, foi feita uma análise buscando relacionar as características comportamentais e o ciclo de vida das organizações desenvolvido por Greiner.

Para efeito de análise dos dados é importante considerar as diferenças do contexto sócio-econômico entre as regiões do país. Pode-se afirmar que as regiões sul e sudeste têm características semelhantes, se mostram muito desenvolvidas, apresentando grandes pólos industriais e comerciais. Já as regiões norte, nordeste e centro-oeste encontram-se num momento de construção, o que pode ser verificado nos Estados criados a partir da Constituição de 1988, onde muitas oportunidades de negócios podem ser exploradas.

Na análise dos dados apenas 0,46% (1) não respondeu as questões que informam a fase que a empresa se encontra, totalizando 218 respostas. Com relação à crise, 9,13% (20) empreendedores não indicaram as características que demonstram o momento que o empreendimento está enfrentando, somando 199 respostas.

Para uma maior fidedignidade da pesquisa, as etapas do ciclo de vida das empresas analisadas foram apenas aquelas, cuja soma das respostas da fase correspondem a mais de 15% da população pesquisada. Diante disso, as fases de criatividade (1,38%) com a crise de liderança; de coordenação (3,67%) com a crise burocracia; e de colaboração (0,46%), não são incluídas no trabalho.

Deve-se acentuar que as porcentagens acima podem estar relacionadas com o tipo de cursos oferecidos pelo Programa de Capacitação, não se aplicando à empresários que estão iniciando o negócio, nem para aqueles que se encontram num estágio mais avançado do empreendimento.

As figuras foram analisadas de acordo com as médias ponderadas (em percentuais) obtidas através das respostas dos empreendedores. As porcentagens variam de zero, que corresponde ao **discordo plenamente** e a escala um do questionário, e a cem, ao **concordo plenamente** e ao valor sete da escala de Likert.

5.1 Fase de Direção

Esta fase corresponde à segunda etapa (fase de Direção) do ciclo de vida das organizações de Greiner, nela se encontram 38 empresas das 218 pesquisadas, representando 17,43% do total.

A necessidade auto-realização é a mais priorizada, obtendo uma média de 89%. O que mostra o ímpeto do empreendedor em ultrapassar seus limites, testar seus potenciais, justamente nesta fase onde o empreendimento começa a se estabelecer e a crescer (Figura 12). Cabe lembrar que esta necessidade é considerada o “motor” do crescimento,

A necessidade de independência se revela importante para os empreendedores, devido o início do processo de delegação e da definição das estruturas de hierarquias. Essa vem associada à necessidade de aprovação aparecendo na pesquisa com uma média de 75%.

Nesta etapa, necessidade de segurança possui uma porcentagem menor, com apenas 68% na média, talvez porque neste momento a organização está começando a adquirir uma certa estabilidade estrutural, ou porque o empreendedor só tenha satisfeito suas necessidades básicas.

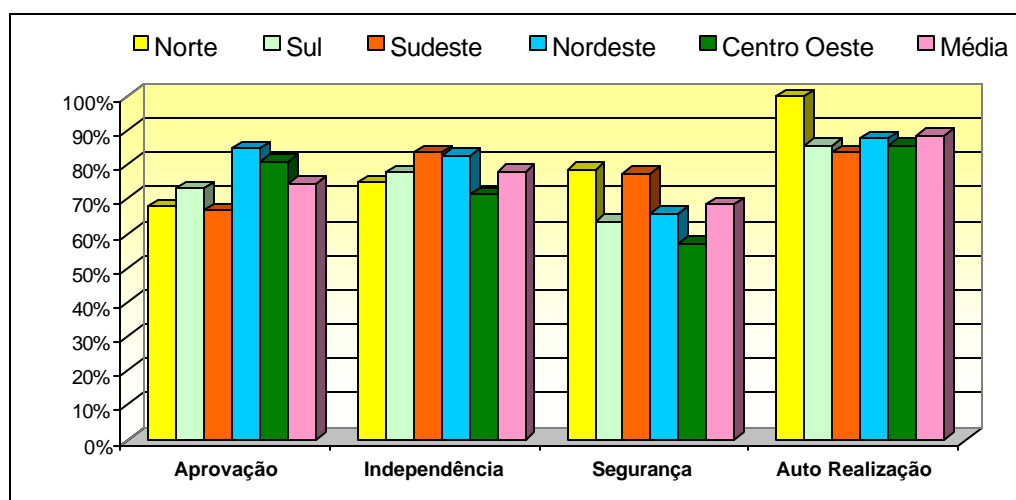


Figura 12. Necessidades empreendedoras na fase de direção.

Os empreendedores ainda continuam bastante voltados aos aspectos técnicos do negócio, apesar da necessidade da empresa de gerenciamento.

Percebe-se também uma valorização acerca da experiência na área comercial, que apresenta 90% de média. A experiência em empresas e as vivências em novas situações obtiveram uma alta porcentagem, 87% e 88% respectivamente, talvez porque nesta etapa está começando a haver uma organização do empreendimento, que se prepara para a criação de sistemas de controles visando facilitar o gerenciamento (figura 13).

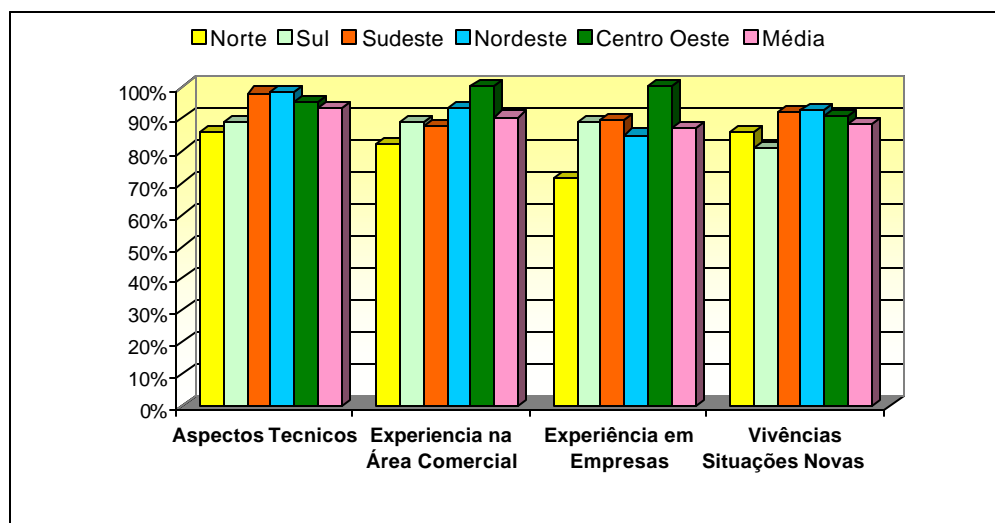


Figura 13. Conhecimentos empreendedores na fase de direção.

Percebe-se uma certa homogeneidade nas respostas, mostrando a importância dos conhecimentos neste momento do empreendimento que está à busca de um direcionamento, de uma organização interna.

As habilidades de comunicação e negociação são importantes para a gestão da empresa e para o processo de delegação que se inicia na fase de Direção. Tais tendências podem ser comprovadas através das respostas dos empreendedores pesquisados com uma média de 79% e 75%, respectivamente.

Pelas características próprias da fase, a habilidade de identificação de novas oportunidades e a criatividade assumem uma posição secundária com uma média de 70% (Figura 14).

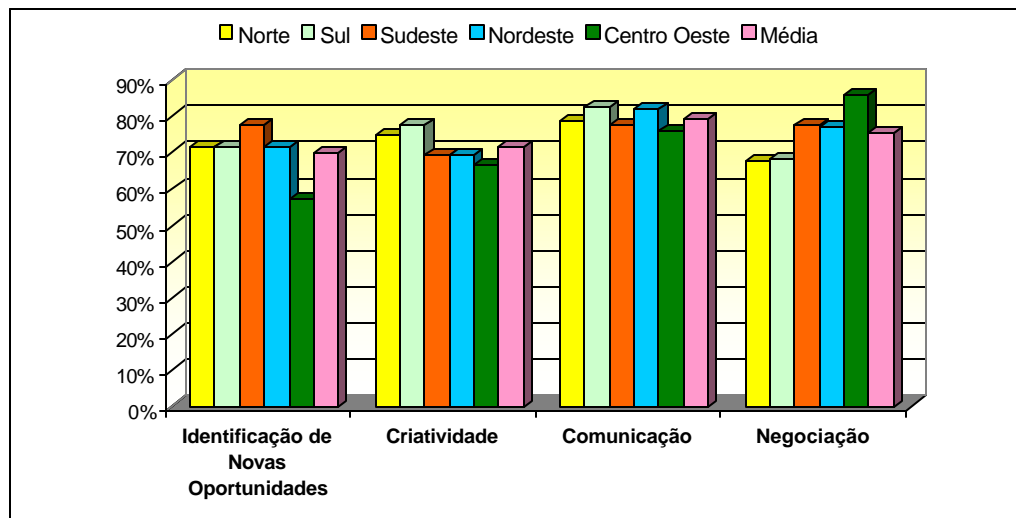


Figura 14. Habilidades empreendedoras na fase de direção.

Na fase de Direção observa-se que os valores mostram-se bastante atuantes (figura 15). Os estéticos, intelectuais e éticos e morais continuam acentuados, norteando as ações empreendedoras e determinando o rumo do empreendimento.

Tais valores estão relacionados com a sensibilidade, o conhecimento e as normas sociais ditadas pelas pessoas, isso demonstra que ao iniciar o processo de delegação e de responsabilidade, os empreendedores estão interessados com o estabelecimento e a forma das interações interpessoais, sejam elas entre clientes, fornecedores ou funcionários.

Os valores existenciais apresentam uma porcentagem de 75%, sendo que nas regiões sul e sudeste, obtiveram uma média de 65% e 69% respectivamente.

Nas regiões nordeste e centro oeste a categoria dos valores são bastante acentuados, tendo uma porcentagem que se aproxima dos 95%.

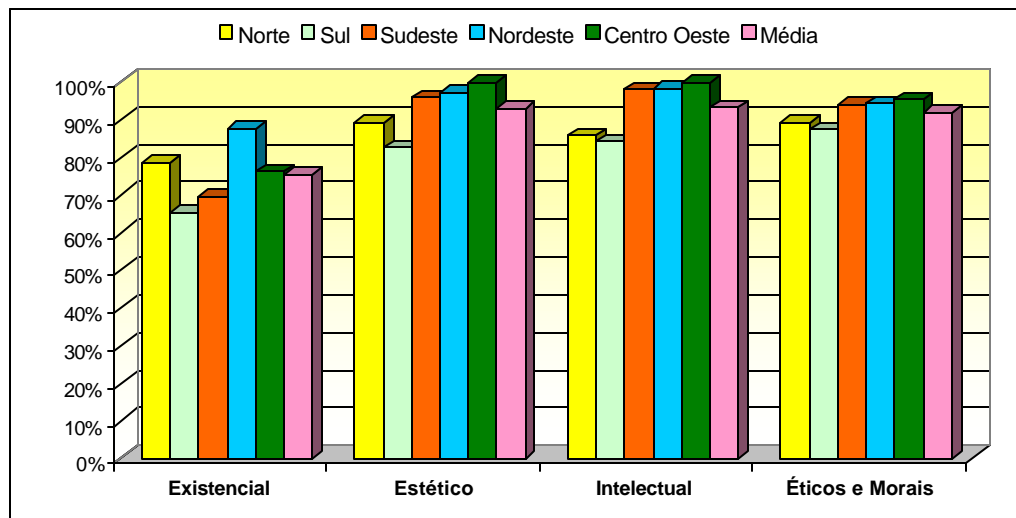


Figura 15. Valores empreendedores na fase de direção.

Sabendo que o processo de transição entre as fases não é tão nítido, faz-se necessário analisar as características comportamentais e os índices na revolução, que nesta fase é chamada de crise de autonomia em decorrência do início do processo de descentralização.

- **Crise de Autonomia** - Grande parte das empresas pesquisadas encontra-se nesta revolução, representando um total de 56,76%, equivalente a 113 respostas.

A necessidade de auto-realização que é o motor do crescimento, continua sendo enfatizada nesta crise, com média de 90%. Cabe lembrar que esta revolução é uma consequência do aumento do tamanho da organização (figura 16).

O processo de descentralização solicitado pelos próprios funcionários e colaboradores acentua a necessidade de independência, que cresce 5% em relação às respostas dos empreendedores na evolução da fase de direção, apresentando neste momento uma média de 83% (Figura 16). Pode-se comparar esta etapa a fase de adolescência descrita por Adizes (1998), que é marcada pela crise de independência, onde os indivíduos buscam por sua própria identidade e estão procurando superar os limites impostos pela sociedade e por si mesmos.

Percebe-se que a necessidade de segurança continua com média inferior a 70%, e apenas nos estados do norte esta alcança uma porcentagem maior.

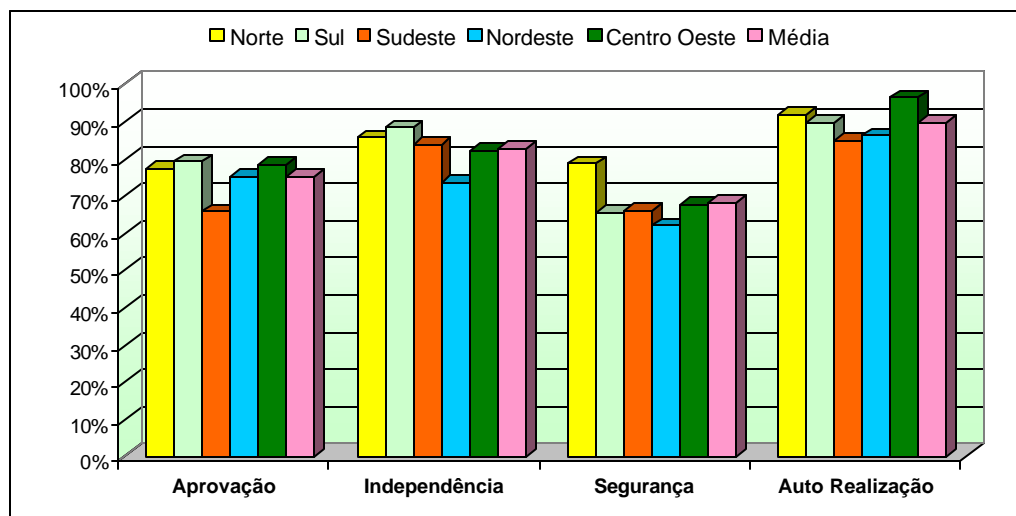


Figura 16. Necessidades empreendedoras na crise de autonomia.

Os empreendedores estão focados ainda nos aspectos técnicos relacionados com os negócios (93%) e a experiência na área comercial (90%). Pode-se afirmar que os conhecimentos ainda são bastante valorizados pelos indivíduos pesquisados, talvez porque a empresa assuma uma estrutura mais complexa, devido ao processo de delegação (Figura 17).

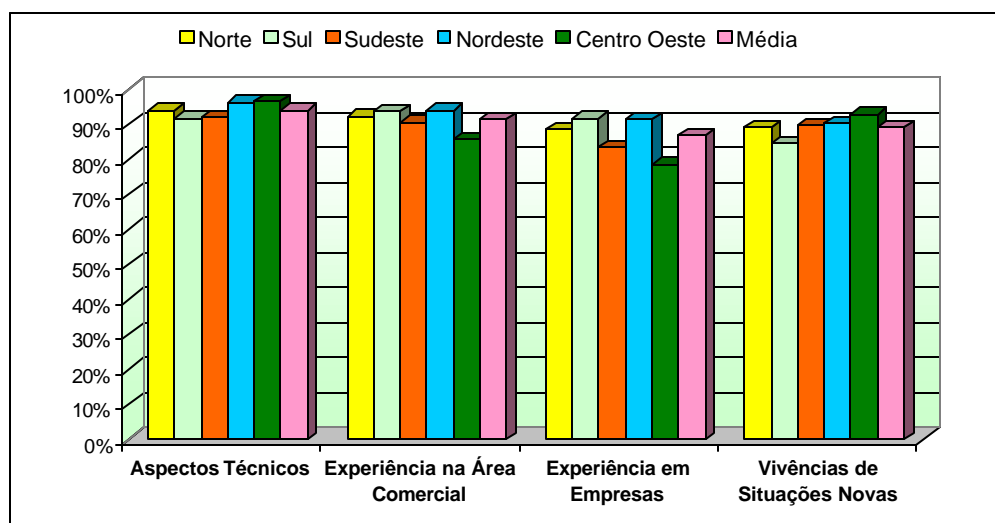


Figura 17. Conhecimentos empreendedores na crise de autonomia.

As habilidades são importantes nesta crise, devido às mudanças necessárias. As médias destas características estão em torno dos 75% (Figura 18).

Comunicação, negociação e criatividade são importantes, pois envolvem o relacionamento humano, fundamentais na gestão de pessoas e na delegação de poder, que marca a próxima fase a ser atingida pela empresa.

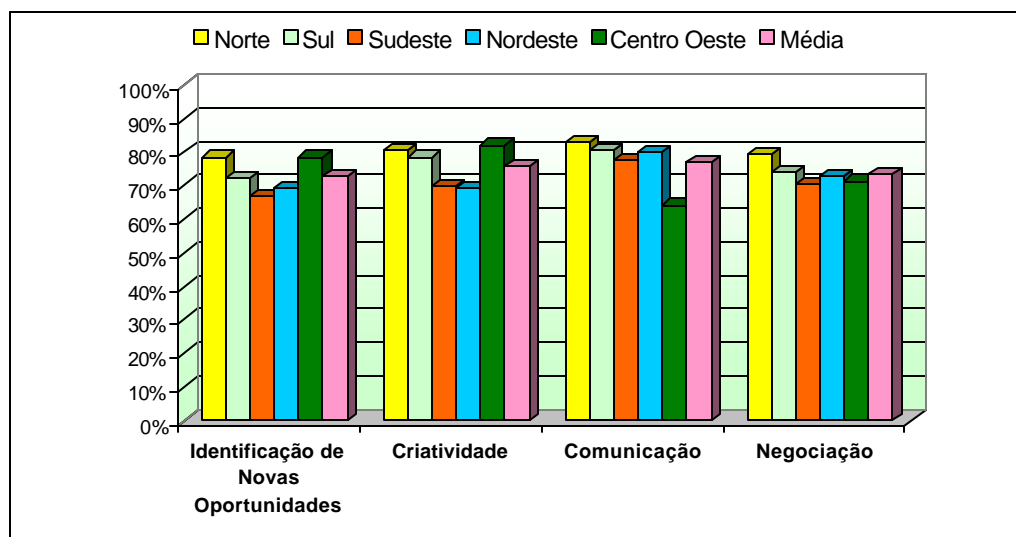


Figura 18. Habilidades empreendedoras na crise de autonomia.

Os valores que norteiam esta crise continuam sendo os estéticos, os intelectuais e os éticos e morais, importantes para os relacionamentos estabelecidos na empresa, assumindo nesta crise uma média de 95%.

Porém, apesar da média em torno de 76%, não se pode ignorar que os valores existenciais são os que determinam a visão de homem e de mundo, e que vão fundamentar as ações dos indivíduos (Figura 19).

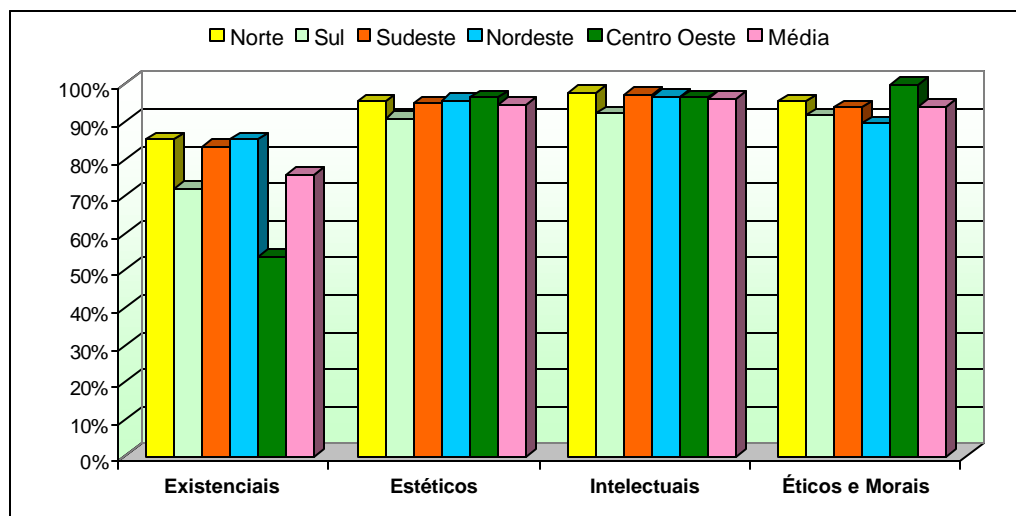


Figura 19. Valores empreendedores na crise de autonomia.

5.2 Fase de Delegação

Nesta fase encontram-se 168 empresas das 218 que responderam as questões referentes ao ciclo de vida da organização, representando 77,06% do total. Desta maneira pode-se dizer que a maioria das empresas pesquisadas encontram-se na fase delegação, talvez devido ao perfil dos empresários que procuram o Programa de Capacitação Empresarial oferecido pelo Instituto Euvaldo Lodi, diferentemente de outras instituições que focam suas ações para empresários que estão iniciando seus negócios.

Neste momento o empreendedor necessita de capacitação específica, voltada para o gerenciamento e administração da sua empresa, por isso são fundamentais a aquisição dos conhecimentos e o desenvolvimento das habilidades.

Os empreendedores continuam tentando superar seus próprios limites, refletindo na média das respostas voltadas para a auto-realização (88%) e independência (79%). A necessidade de segurança obteve ainda uma média inferior a 70% (Figura 20).

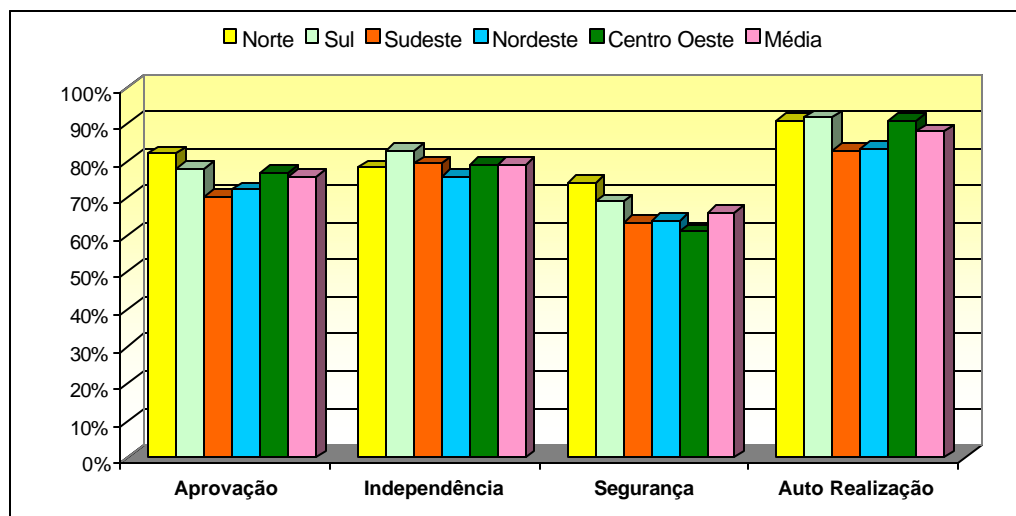


Figura 20. Necessidades empreendedoras na fase de delegação.

Na fase de delegação o empreendedor deve decidir o que deseja, um empreendimento pequeno e rentável ou o crescimento, caso opte por ampliar os negócios é necessário desenvolver os seus conhecimentos e suas habilidades.

Os conhecimentos continuam sendo bastante valorizados, atingindo uma média total de 90%. Percebe-se uma certa homogeneidade em relação a esta característica, que obteve uma média considerável, em torno de 90%, em todas as regiões (Figura 21).

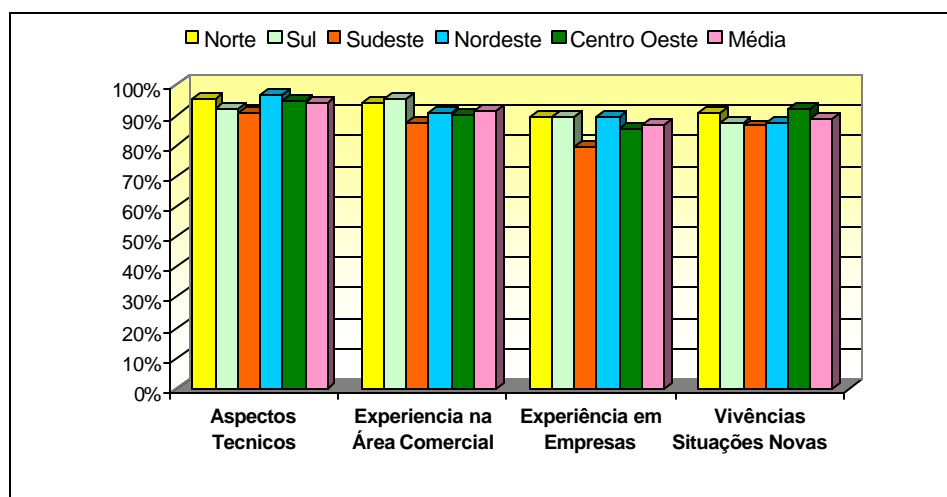


Figura 21. Conhecimentos empreendedores na fase de delegação.

O desenvolvimento de habilidades neste período é fundamental para o sucesso do empreendimento. A comunicação assume um papel importante para que os procedimentos adotados, uma vez que a empresa possui uma hierarquia tornando essa um pouco mais formal, por meio de correspondência e telefones.

Na fase de Delegação a média da habilidade de comunicação chega a 78%, seguida da criatividade 77%, logo depois da identificação de novas oportunidades 75%, por último vem a negociação com 73% (Figura 22).

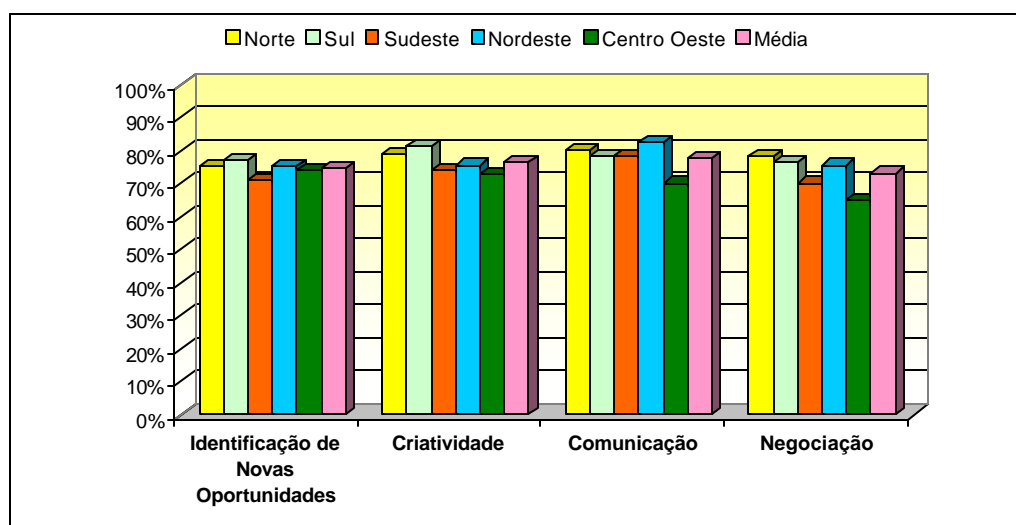


Figura 22. Habilidades empreendedoras na fase de delegação.

Os valores existenciais assumem a mais alta média de 78%. Como na fase anterior os intelectuais e os estéticos, continuam os mais importantes chegando a 96% e 95% (Figura 23).

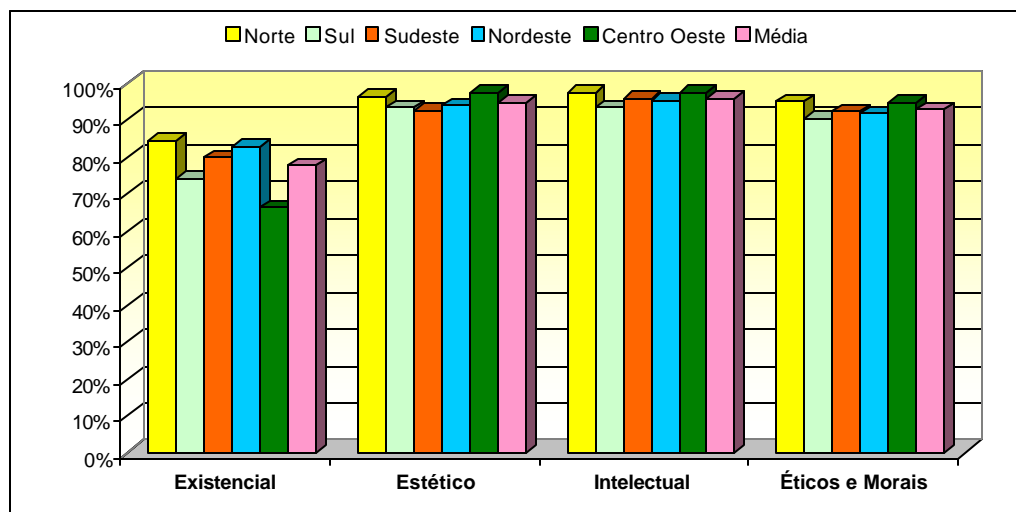


Figura 23. Valores empreendedores na fase de delegação.

Durante as entrevistas, os empreendedores reforçam os valores éticos e morais afirmando que no processo de seleção dos funcionários tentam verificar se os valores e a conduta do candidato é condizente com as normas estabelecidas pela empresa.

Essa preocupação acontece porque na revolução da fase de Delegação os gerentes começam a imprimir um novo estilo administrativo ao empreendimento, necessitando que o empreendedor utilize novas técnicas de coordenação e controle.

- **Crise de Controle** - Das 199 empresas que responderam as questões referentes às crises enfrentadas pelas empresas, 39 delas encontram-se na revolução de controle, representando 19,60 % do total.

A necessidade de auto realização, com uma média de 88% confirma a predominância desta característica no perfil dos empreendedores. Nesta crise a aprovação obteve uma média de 83%, decorrente da característica da fase onde a empresa já possui uma certa estabilidade, necessitando de técnicas de controle e de coordenação, é preciso evitar uma nova centralização de poder por parte do empreendedor (figura 24).

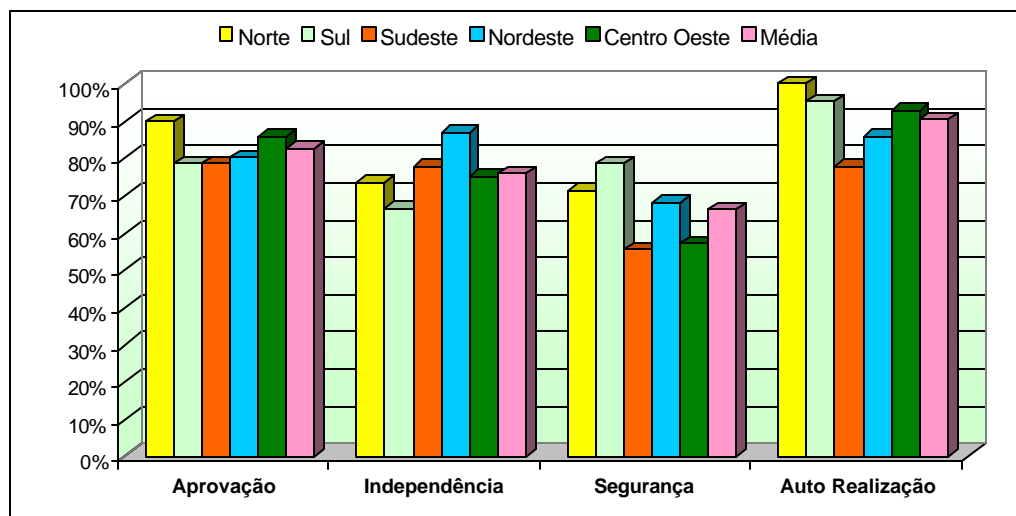


Figura 24. Necessidades empreendedoras na crise de controle.

Os conhecimentos (figura 25) devem ser explorados nesta crise para que as técnicas de gerenciamento sejam aplicadas na empresa. Os aspectos técnicos e a experiência na área comercial mostram-se importantes para os empreendedores na gestão do seu empreendimento, com uma média de 92%.

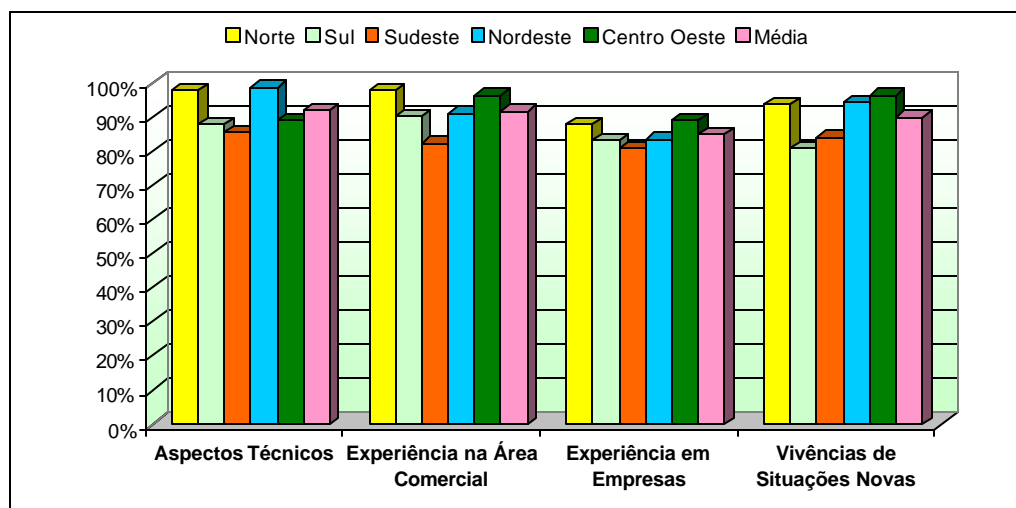


Figura 25. Conhecimentos empreendedores na crise de controle.

Assim como os conhecimentos, as habilidades são importantes para enfrentar as mudanças próprias desta crise. No geral a média das habilidades é de

77%, sendo que a comunicação e a identificação de novas oportunidades as mais importantes, com 79% e 78% respectivamente (figura 26).

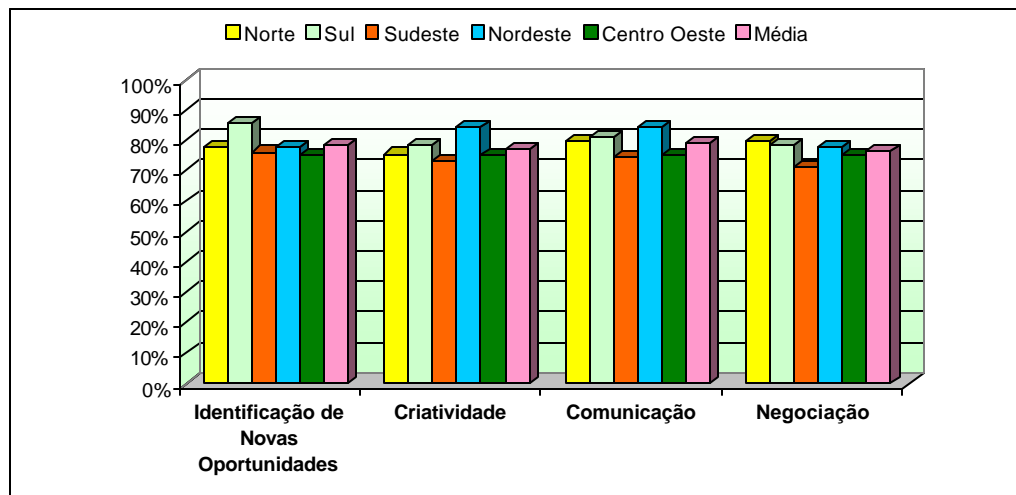


Figura 26. Habilidades empreendedoras na crise de controle.

Os valores existenciais continuam com uma média porcentual mais baixa, do que os demais, atingindo apenas 60% na região sul. Sendo que os demais giram em torno de 94% de média (figura 27).

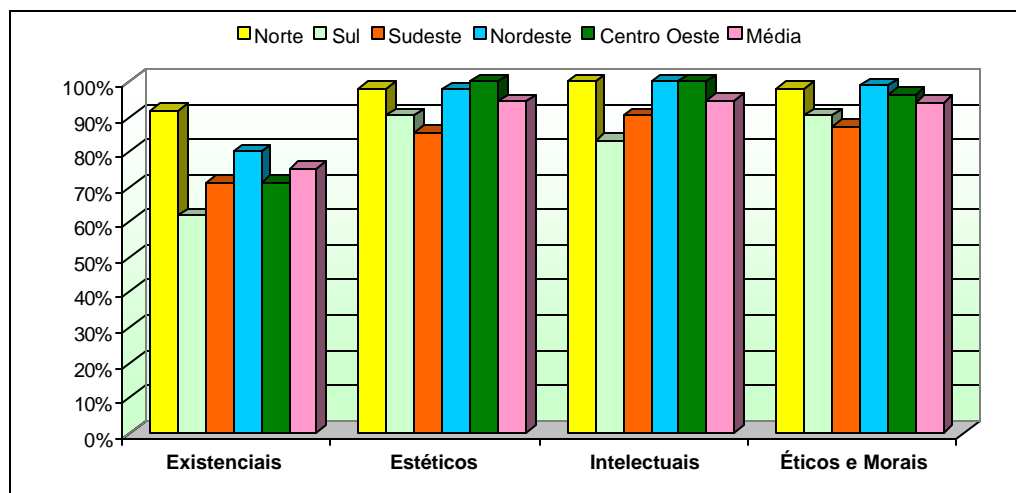


Figura 27. Valores empreendedores na crise de controle.

É importante dizer, que os valores delimitam a cultura da organização, se tornando a medida do tempo mais arraigados na estrutura organizacional. Com o tempo a organização perde a flexibilidade ficando mais burocrática, o que dificulta as mudanças a serem efetuadas.

Deve-se ressaltar que apesar dos valores existências obterem uma média inferior aos demais, nas diversas fases e crises, os empreendedores, em suas entrevistas, trataram com bastante consideração e cuidado esta questão. Aproximadamente 33,05% afirmam que seus valores existências estão fundamentados na família; 14,41% na honestidade; 7,62% na saúde e no bem estar; 6,78% na profissão; 6,78% na amizade; 4,24% relacionados com o conhecimento e os que englobam, virtudes, religiosidade entre outros, correspondem a 27,12%. Isso indica que os valores existenciais podem não aparecer explicitamente no empreendimento, pois muitas vezes estão relacionados com outras esferas da vida do indivíduo e com certeza permeiam suas condutas e suas decisões.

5.3 As Características Comportamentais no Ciclo de Vida da Organização

A partir da análise das informações obtidas com os empreendedores (anexo 5), é possível um delineamento das características comportamentais – necessidades, conhecimentos, habilidades e valores, nas etapas do ciclo de vida da organização (quadro 13).

Para análise do ciclo de vida as médias iguais ou inferiores a 75% foram consideradas de pouca influência. Isso não significa que na fase analisada a característica comportamental esteja ausente, apenas que as prioridades empreendedoras estão direcionadas para outras características.

No quadro 13 a coluna **1** relaciona o resultado coletados na prática, as setas pretas direcionadas para cima (↑) indicam uma maior influência da característica, já as setas rosas no sentido oposto (↓), induz um menor influência no aspecto apontado pelos empreendedores. Já na coluna **2** estão as hipótese levantadas no capítulo anterior, as regras para as setas são as mesmas utilizadas no quadro 11, descrito no capítulo 4.

	Fase 2				Fase 3			
Fases - ADIZES	Toca-Toca		Adolescência		Plenitude		Estabilidade	
Fases e Crises – GREINER	Direção		Autonomia		Delegação		Controle	
	1	2	1	2	1	2	1	2
NECESSIDADES								
Aprovação	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↑
Independência	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Segurança	↓	↑	↓	↑	↓	↓	↓	↓
Auto-Realização	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
CONHECIMENTOS								
Aspectos Técnicos	↑	↑	↑	↓	↑	↓	↑	↑
Experiência na área Comercial	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Experiência em Empresas	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Vivências com Novas Situações	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↓
HABILIDADES								
Identificação de Novas Oportunidades	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↓
Criatividade	↓	↓	↑	↓	↑	↑	↑	↑
Comunicação	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Negociação	↓	↑	↓	↑	↓	↑	↑	↑
VALORES								
Existenciais	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↓	↑
Estéticos	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Intelectuais	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Éticos e Morais	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

Quadro 13. Comparação entre a prática e teoria das características comportamentais nas fases do ciclo de vida da organização

Na **Fase de Direção** as necessidades de auto realização e independência tornam-se mais importantes, onde a empresa começa a ter uma funcionalidade estrutural. É importante ressaltar que muitos empreendedores em suas entrevistas afirmam que “apesar de satisfeitos com o que possuem, existe muita coisa a ser

conquistada” ou ainda que “conquistaram uma parcela do que pretendem”. Isso vem reforçar a necessidade desses indivíduos em superar seus próprios limites.

O ato de conhecer continua sendo expressivo para a empresa e o empreendedor que prossegue com delegação de poder. Ao observar o quadro 13 pode-se dizer que os empreendedores estão cada vez mais preocupados com o aprendizado organizacional, com a gestão de suas empresas, com a atualização e aperfeiçoamento dos conhecimentos.

As habilidades desta fase estão voltadas para a comunicação, apesar da comunicação começar a se tornar mais formal a partir desta etapa. Os valores ainda continuam atuando com bastante intensidade, porém os existenciais não são focados, talvez porque a empresa tenha uma hierarquia sendo estabelecida.

Na revolução desta fase, a **Crise de Autonomia**, as necessidades de aprovação e a segurança dão espaço para as de auto-realização e independência, uma vez que neste período a empresa está em crescimento. Os conhecimentos continuam importantes, até mesmo porque há uma descentralização de poder. Ao iniciar esse processo de delegação, o empreendedor, foca suas habilidades na comunicação e na criatividade. Todas as ações são estimuladas ou cerceadas pelos valores que continuam muito atuantes, segundo os empreendedores.

Na **Fase de Delegação** as necessidades, com exceção da necessidade de segurança, assumem uma importância maior. Até porque a empresa cresceu e possui uma estrutura bem definida, cabendo ao empreendedor escolher se deseja crescer mais ou permanecer com a estrutura já existente. Os conhecimentos são importantes, pois caso o empreendedor opte pela ampliação dos negócios precisará adquirir informações sobre técnicas de coordenação e gestão, bem como desenvolver algumas habilidades, que continuam voltadas para a comunicação e criatividade. Os valores são primordiais nas decisões empreendedoras, por isso permanecem influenciando as condutas dos indivíduos e do empreendimento.

Diante da diversidade de atuação do empreendedor, na **Crise de Controle**, as necessidades são mantidas conforme a fase de delegação e os conhecimentos são primordiais para fundamentar as habilidades que nesta crise devem ser bastante desenvolvidas. Neste momento, os gerentes que ganham autonomia e poder para poder imprimir na empresa seu próprio estilo, necessitam quebrar alguns valores impregnados pelo empreendedor, o que pode provocar uma queda na influência dos valores existenciais.

Outro fato importante é que as ações empreendedoras estão sempre pautadas em valores éticos e morais bem definidos. Os valores intelectuais estão intimamente atrelados à necessidade de conhecer e aprender, os estéticos à necessidade de ser aceito, de ser aprovado socialmente, os existenciais norteiam as ações e definem suas decisões. Porém, seria incoerente afirmar que apenas esses valores cerceiam ou estimulam as ações empreendedoras, pois as condutas são determinadas por muitos outros valores aprendidos no decorrer da vida.

A homogeneidade apresentada nas fases em relação aos conhecimentos e às habilidades pode ser devido ao fato do público pesquisado encontrar-se nas etapas de direção e delegação que possuem características semelhantes pois, em ambas, o processo de delegação e descentralização é marcante.

É possível inferir que o fato dos empresários participarem de um curso de capacitação demonstra a importância dada por esses indivíduos no processo de aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento de suas habilidades objetivando alcançar o sucesso profissional e do empreendimento.

As informações obtidas nesta pesquisa podem auxiliar nos projetos de novos cursos, com conteúdos programáticos adequados às necessidades dos empresários de acordo com a etapa do ciclo de vida da empresa.

A partir destes dados pode-se afirmar que conhecer as influências das características comportamentais do empreendedor auxilia na atuação empresarial e na vivência das fases e crises do ciclo de vida.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*"Se procurar bem, você acaba encontrando não a explicação (duvidosa) da vida, mas a poesia (inexplicável) da vida."
(Carlos Drummond de Andrade)*

A pesquisa buscou unir a teoria com a prática, procurando conhecer o perfil dos empreendedores e suas características nas diversas fases do ciclo de vida da organização. Este capítulo apresenta uma análise dos resultados alcançados em resposta aos objetivos propostos. Faz também recomendações, uma vez que a abordagem levantada neste trabalho não esgota o tema estudado.

6.1 Conclusões

Em relação à proposta da associação das características do comportamento empreendedor e suas influências no ciclo de vida das organizações, obteve-se um sucesso parcial, pois na parte prática não foi possível verificar quais as tendências dos empreendedores em relação aos negócios nas fases de criatividade, coordenação e colaboração do modelo de Greiner.

Nesta pesquisa os empreendedores demonstraram que é possível comprovar num caso prático a associação das características comportamentais e as fases analisadas do modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner, visto que foi notada uma concordância entre teoria e prática.

Dentro das fases descritas optou-se por elencar apenas quatro itens de cada características. Contudo, existe uma gama maior a ser listada, necessitando para isso uma investigação maior. As necessidades empreendedoras foram reduzidas em aprovação, segurança, independência e auto realização. Foi possível verificar que as necessidades mais preponderantes para os indivíduos que empreendem envolvem a superação de limites e a autonomia. Dentro desta categoria, um fato importante é averiguar a história de vida de cada indivíduo empreendedor e os motivos que o leva a iniciar um negócio.

A categoria dos conhecimentos incluiu os aspectos técnicos relacionados ao negócio, as experiências em relação à área comercial, em outras empresas e vivências de novas situações. As habilidades agregaram características como identificação de novas oportunidades, criatividade, comunicação e negociação.

É possível dizer que empreendedores de sucesso têm ânsia pelo saber, buscam o aperfeiçoamento constante, procurando conhecimentos e habilidades que possibilitem uma melhor gestão do seu empreendimento, tentando estar à frente de seu tempo; vislumbrando o futuro no intuito de inovar e garantir o sucesso.

Quanto aos valores elencados no trabalho, existenciais, estéticos, intelectuais e éticos e morais; percebe-se que os indivíduos empreendedores têm suas condutas norteadas por eles, influenciando o estilo administrativo e as decisões tomadas.

A empresa na sua vida adquire características que se estruturam ao longo do tempo e determinam o estilo de administração e a atuação da organização no mercado. Investigar influências das características comportamentais do empreendedor no ciclo de vida das empresas é uma maneira de conhecer os problemas a serem enfrentados, na tentativa da prevenção e conseqüentemente a garantia do sucesso.

É importante dizer que empresa e empreendedor em muitos momentos são unos, com necessidades, conhecimentos, habilidades e valores únicos. Assim entender o empreendedor é conhecer a empresa, saber os desejos do indivíduo é de alguma maneira conhecer a motivação da empresa, o sucesso é necessariamente compartilhado.

6.2 Recomendações

Ao encerrar a pesquisa surgem as limitações que neste momento se tornam recomendações para futuros trabalhos. Inicialmente, pode-se complementar esta pesquisa por meio da análise das fases e crises do ciclo de vida onde o delineamento das características comportamentais não se completou, são elas: criatividade, coordenação, burocracia e colaboração.

Pode-se ainda realizar esta pesquisa com uma amostragem probalística do tipo aleatória simples, possibilitando a generalização dos resultados obtidos.

Outra questão importante a ser averiguada é a história de vida do empreendedor, um resgate que se inicia na infância, no desenvolvimento da personalidade, na tentativa de compreender os motivos que levam estes indivíduos a criar seu próprio negocio, a inovar e a agir com espírito empreendedor.

Uma recomendação final inclui a elaboração de um ciclo de vida da organização focada nas características comportamentais: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AIUB, G. W. **Inteligência empreendedora: uma proposta para a capacitação de multiplicadores da cultura empreendedora**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Dissertação. Florianópolis, 2002.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ARLOW, J. A, BRENNER, C. **Conceitos psicanalíticos e a teoria estrutural**. Rio de Janeiro: Imago, 1973.
- BATY, G. B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90**: guia do consultor e do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BIRLEY, S; WESTHEAD, P. A comparison of new firms in "assisted" and "non-assisted" areas in Great Britain. In: **Entrepreneurship & Regional Development**, 1993, v.4, p. 299-338.
- CAMILOTTI, L. **Procedimentos de integração para o desenvolvimento local a partir dos princípios do empreendedorismo**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Dissertação. Florianópolis, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, G. V. **Cultura organizacional**: caracterização dos valores organizacionais significativos para a universidade do Amazonas. Florianópolis: Insular, 1999.
- CUNNINGHAM, J. B., LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, vol.29, Issue 1, p. 45-62, jan. 1991.
- D'ANDREA, F. F. **Desenvolvimento da personalidade**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil: 1996.
- DAVIDOFF, L. L. **Introdução à psicologia**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- DEAKINS, D. *Entrepreneurship and small firms*. London: Mac Graw-Hill, 1996.
- DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DEMAC. **Programa de impacto a la comunidad**: conviertase en emprendedor. Monterrey, N. L. 1990.
- DIAS, E. L. **Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Dissertação. Florianópolis, 2001.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro:2001.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

- EMPINOTTI, M. **Os valores a serviço da pessoa humana**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. Abr/Jun. 1999, p. 5-28.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JR., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (org). **As pessoas na organização** São Paulo: Gente, 2002.
- FREUD, S. **Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1969. CD-Rom.
- FROMM, Erich. **Análise do homem** 13. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1983.
- FURTH, H. G. **Conhecimento como desejo**: um ensaio sobre Freud e Piaget. Porto Alegre: Artes Medicas, 1995.
- GARCIA-ROSA, Luiz Alfredo. **Psicologia estrutural em Kurt Lewin**.. Petropolis: Vozes, 1974.
- GIBSON, J. L. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.
- GINGER, S., GINGER, A. **Gestalt**: uma terapia do contato. São Paulo: Summus, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron, 2002.
- GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review. May./June. 1998, p.55-67.
- GRÜNEWALD, V. **Grupo de crescimento pessoal e reintegração criação laborativa na terceira idade**: auto conhecimento e pensamento ergonômico. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Tese. Florianópolis, 2001.
- GUILHON, P. T. ROCHA, R. A. Intrapreneur: multiplicador de novos negócios. In: **Alcance** (Administração). Itajaí, mai. 1999. n. 4, p.45-51.
- HERMENEGILDO, J. L. S. **O uso da abordagem por competências no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Tese. Florianópolis, 2002.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 1974.
- LEZANA, A. G. R. Informação verbal na disciplina de Ciclo de Vida das Organizações e Empreendedorismo. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

- LEZANA, A. G. R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión: una puesta en práctica de programas de promoción.** Universidad Politécnica de Madrid. Tese. Madrid 1995.
- LEZANA, A. G. R. et al. A Disseminação da Cultura Empreendedora com Enfoque na Aprendizagem em Cursos de Graduação. In: **Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia.** São Paulo: 2002.
- LEZANA, A. G. R., CAMILOTTI, L., PEDRO, A. M. e VENTURA, G. F. Necessidades dos Empreendedores de Sucesso. In: **III ENEMPRE Encontro Nacional de Empreendedorismo.** Florianópolis – SC, 05 – 06/12/2001.
- LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. “O comportamento do empreendedor”. In: DE MORI, F. (org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio.** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- LIMA, A. A. T. F. C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas.** Universidade Federal de Santa Catarina – PPGE. Tese. Florianópolis, 2001.
- LOBOS, J. **A personalidade executiva: o passaporte para gestão por competência e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Negócio, 2000.
- LOFFREDO, A. M. **A cara e o rosto: ensaio sobre Gestalt Terapia.** São Paulo: Escuta. 1994.
- LONGEN, M. T. **Processo comportamental associado à criação de empresas de pequena dimensão.** Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Dissertação. Florianópolis, 1997.
- MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MATURANA, H. R., VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana.** São Paulo: Palas Athena, 2001.
- MONTANA, P. J e CHARNOV, B. H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- MORRIS, Michael H, KURATKO, Donald F., SCHINDEHUTTE, Minet. Towards Integration: Understanding entrepreneurship through frameworks. In: **Entrepreneur Innovation.** Fev. 2001.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em Grupo.** 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinamica da inovação.** 2. ed Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PERLS, F. S. **A abordagem gestáltica e testemunha ocular da terapia.** São Paulo: Zahar, 1977.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências dede a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 199.
- PIAGET, J. **Biologia e Conhecimento.** Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989.
- POLSTER, E., POLSTER, E. **Gestalt terapia integrada.** Belo Horizonte: Interlivros, 1979.

- REYNOLDS, P. D. et al. **Global entrepreneurship monitor**: 2001. executive report. In: [http:// www.entreworld.org/gem2001](http://www.entreworld.org/gem2001).
- RIBEIRO, J. P.. **Gestalt-terapia**: refazendo um caminho. São Paulo: Summus Editorial, 1985.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- ROPÉ, F, TANGUY, L (orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. 2 ed. São Paulo: Papirus, 2001.
- SANTOS, A. R.. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A., 1999.
- SANTOS, M. S. **O comportamento empreendedor**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Anteprojeto de Tese. Florianópolis, 2001.
- SAY, J. B. **Tratado de economia politica**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- SCHULTZ, D.P. e SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. São Paulo: Cultrix, 1981.
- SCHULTZ, D.P. e SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE, [http:// www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) , 2002.
- SEBRAE, Informativo Balcão Sebrae, 2002.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 11 ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002.
- SILVA, J. B. As altas taxas de mortalidade das MPEs. Sebrae, 2002. www.sebrae-sc.com.br/newart. Em 09/10/2003.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. 3a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SPANGENBERG, A. **Terapia gestáltica e a inversão da queda**. São Paulo: Paulinas, 1996.
- TELES, A. X. **Introdução ao estudo de filosofia**. 18. ed. São Paulo: Ática, 1981.
- TELLEGEN, T. A. **Gestalt e grupos**: uma perspectiva sistêmica. 2. ed. São Paulo: Summus, 1984.
- THUROW, L. **A construção da riqueza** as novas regras para indivíduos, empresas e nações numa economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.
- TONELLI, A. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Dissertação. Florianópolis, 1998.
- TONELLI, A. **Liderança e motivação**. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE. Apostila do Curso de Especialização para Gestores de Instituições de Ensino Técnico do SENAI, 1999.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de um gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte.** Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEPP. Tese. Florianópolis, 2002.

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ZABOT, J. B., SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento:** aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais:** o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de entrevistas para empreendedores

Apêndice 2 – Questionário de complementação da entrevista

Apêndice 3 – Questionário do ciclo de vida da organização

APÊNDICE 1

PESQUISA SOBRE O CURSO DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

Questionário nº _____

O que o levou a fazer este curso?

Qual é hoje principal habilidade que você precisa desenvolver?

Como é a sua empresa atualmente?

Em que tipo de empresa você trabalhou antes de criar a sua? Empresa familiar, privada, pública - (Experiência em Empresas – C)

Antes de ter sua empresa você possuía alguma experiência em vendas?
(Experiência na área comercial - C)

De que forma você aplica os conhecimentos técnicos adquiridos no seu negócio?
Contratas profissionais especializados / de que forma busca os conhecimentos –
(Aspectos Técnicos Relacionados ao Negócio – C)

Você tem algum tipo de receio em relação aos novos conhecimentos e tecnologias?
(Intelectuais – V)

Tem introduzido criações suas no seu negócio? (Criatividade – H)

Você consegue identificar com facilidade novas oportunidades de negócios?
(Identificação Novas Oportunidades/Aquisição De Informações – H)

Você já passou por alguma dificuldade em sua vida profissional que você considere relevante? Qual? (Vivência Com Situações Novas – C)

Tem dificuldade para lidar com imprevistos? (Vivência Com Situações Novas – C)

Você sente necessidade de planejar o seu futuro? (Segurança – N)

Como você administra seu tempo nas mais diversas situações (familiar, social e empresa)? (Independência – N)

Você se considera um bom comprador ou vendedor? Por quê? (Negociação - H)

Você tem facilidade de convencer os outros através das suas argumentações? De que forma você faz isso? (Comunicação Persuasiva – H)

Você cobra das pessoas que trabalham com você um a postura adequada aos seus valores e aos da organização, dentro e fora da empresa? (Éticos e Morais – V)

Organização e estética são fundamentais para a convivência na sua vida e na sua empresa? Por quê? (Estéticos – V)

Como você se sente em relação ao que conquistou até o momento? (Auto-Realização – N)

A empresa lhe traz algum benefício ou reconhecimento social? Qual? (Aprovação-N)

O que você valoriza em sua vida? (Existenciais – V)]

APÊNDICE 2

Questionário nº _____

Nome: _____

Prezados Participantes,

De acordo com as afirmações abaixo assinale na grade ao lado a pontuação que você acredita ser mais adequada. Sendo: **1 Discordo Plenamente e 7 Concordo Plenamente.**

- | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. O reconhecimento social e outros benefícios são frutos do meu trabalho na minha empresa. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 2. A administração da minha empresa exige que eu dispense uma grande parte do meu tempo. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 3. Defino e planejo bem o meu futuro. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 4. Na vida busco a minha realização através de novas conquistas. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 5. Os conhecimentos técnicos são importantes para um melhor desenvolvimento dos negócios. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 6. A experiência na área comercial facilita as ações na empresa. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 7. Ter vivenciado situações em outras empresas auxilia na administração da organização. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 8. Tenho dificuldades em lidar com imprevistos. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 9. Ter experimentado momentos difíceis ajudam diante das novas situações. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 10. Tenho facilidade em identificar oportunidades. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 11. Sou bastante criativo nas diversas esferas de minha vida | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 12. Na maioria das vezes minha opinião é aceita pelos grupos. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 13. Quase sempre faço bons negócios. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 14. Minhas crenças sobre o mundo e o homem sustentam minhas decisões. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 15. Aprecio a beleza, a ordem e a limpeza. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 16. Acredito que o conhecimento e a tecnologia são importantes para o desenvolvimento do homem | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| 17. Considero importante o cumprimento das normas sociais na minha vida e na empresa. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

APÊNDICE 3

Informações Gerais

Nome: _____

Sexo: • F • M

Idade: _____

Estado civil:

- Solteiro • Casado • Separado
- Viúvo • Divorciado • Outros

Escolaridade:

- 1º Grau Incompleto • 2º Grau Incompleto • 3º Grau Incompleto
- 1º Grau Completo • 2º Grau Completo • 3º Grau Completo

Qual: _____

Cursos Complementares:

- Não • Sim. Quais? _____

Informações sobre a Empresa

Razão Social: _____

Idade da Empresa (anos): _____ **Sector:** _____

Quantidade de Funcionários: _____

Cargo: _____

Faturamento anual aproximado (2001): _____

1. Nos tópicos a seguir, assinale as alternativas que melhor representam a forma como sua empresa atua: (pode-se assinalar mais de uma alternativa)

- | | |
|--|----------------|
| • Utilização de novas tecnologias | 5 Colaboração |
| • Organograma e estrutura hierárquica estão definidos | 2 Direção |
| • Delegar poderes aos subordinados e gerentes | 3 Delegação |
| • Desenvolvimento novas técnicas de negócio | 1 Criatividade |
| • Manter produtos no mercado | 4 Coordenação |
| • Procura de profissionais especializados em gestão | 1 |
| • Formas de divisão de lucros | 4 |
| • Preocupada com os resultados | 1 |
| • Criar maior flexibilidade | 5 |
| • Definir funções e papéis na organização | 2 |
| • Preocupada com o mercado | 1 |
| • Delegar responsabilidades aos funcionários | 2 |
| • Pouca flexibilidade nos processos | 4 |
| • Desenvolver processos que controlem os procedimentos | 2 |
| • A gestão é centralizada no proprietário | 2 |
| • Desenvolver programas de treinamento | 5 |
| • Procurar novos mercados | 3 |
| • Burocratização dos procedimentos | 4 |
| • Ampliar estrutura física | 3 |
| • Criar novos produtos | 1 |
| • Desenvolver capacidades gerenciais | 3 |
| • Desenvolvimento do espírito empreendedor | 5 |

- Criar mecanismos de controle 3
- Resolução dos problemas com auxílio da equipe 5
- Coordenar diferentes áreas da organização 4
- Outros Quais? _____

2. Descreva em algumas linhas o histórico da sua empresa:

3. A comunicação interna na sua empresa é realizada principalmente por:

(pode-se assinalar mais de uma alternativa)

- Contato pessoal
- Telefone
- E-mail
- Correspondência
- Memorando
- Fax
- Malote
- Outros. Quais? _____

4. Nos tópicos a seguir, em sua opinião, assinale os principais problemas que a sua empresa enfrenta atualmente: (pode-se assinalar mais de uma alternativa)

- Centralização do poder 3 **Controle**
- Falta de sistemas de controle 4 **Burocracia**
- Crescimento não planejado 2 **Autonomia**
- Excesso de rotatividade na empresa 3
- Falta de controle financeiro 1 **Liderança**
- Conflitos entre gerências 3
- Excesso de burocracia 2
- Falta de profissionais especializados 1
- Gerentes com poderes em demasia 3
- Comunicação excessivamente formal 4
- Falta um líder 1
- Falta de uma estrutura hierárquica 2
- Pouca Inovação 1
- Falta de flexibilidade 2
- Muita flexibilidade 1
- Crescimento da estrutura organizacional 4
- Outros Quais? _____

5. Assinale a principal necessidade de capacitação na sua empresa:

- Gerencial
- Operacional
- Estratégica
- Outros Quais? _____